CAPÍTULO XII

ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR RESTAURANTERO

Salvador Guerrero Moreno

Maestro de la Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo (UAEH), México. Correo electrónico: salvador_guerrero@uaeh.edu.mx.

Martín Aubert Hernández Calzada

Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo (UAEH), México. Correo electrónico: martin@uaeh.edu.mx. <https://orcid.org/0000-0001-7225-7831>

Carla Carolina Pérez Hernández.

Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo (UAEH), México. Correo electrónico: carla_perez@uaeh.edu.mx.

Resumen

El presente estudio surge con el objetivo de identificar los disfuncionamientos existentes en la empresa objeto, mediante un diagnóstico basado en el Modelo Socioeconómico para proponer estrategias de mejoras que ayuden a reducir los costos ocultos estimados. Este se desarrolla mediante la metodología de intervención-investigación, bajo el paradigma de que la innovación organizacional permite a las empresas hacer frente a las oportunidades y amenazas del exterior, solventando los disfuncionamientos internos. Se mantiene un enfoque cualimétrico sustentado en herramientas como la observación, las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental para obtener datos de la empresa y conocer los fenómenos que presenta mediante una interacción científica con el ambiente, atendiendo una aproximación socio-cognoscitiva. El modelo busca equilibrar los componentes sociales y económicos de la empresa para la consecución de resultados y el aprovechamiento de su potencial, es decir, que intenta resolver de origen las diferencias entre lo operado y lo esperado (disfuncionamientos), reduciendo su impacto en las finanzas, a través de un ambiente laboral sano. Aunque el desarrollo total del modelo comprende cuatro fases, la intervención sólo atiende las primeras dos: el diagnóstico y el proyecto socioeconómico. En la primera fase, se generó el inventario de disfuncionamientos con casi 500 frases testimonios que se evaluaron en términos financieros mediante la estimación de sus costos ocultos anuales, cuyo monto total asciende a \$1 234 559.28, es decir, casi 1.5 veces la masa salarial. Cabe mencionar que la mayor parte se concentra en el área productiva y se relaciona con la Implementación de la estrategia. Con la información obtenida, en la segunda etapa se propuso un Plan de Acciones Estratégicas Internas y

Externas, dividido en ocho ejes estratégicos, de esta manera, se le brinda a la entidad una herramienta que exponga precisamente los puntos de oportunidad.

Palabras clave: gestión, socioeconómico, disfuncionamientos, costos ocultos.

HIDDEN COSTS ESTIMATION IN A RESTAURANT SECTOR SMALL COMPANY

The present study arises with the aim to identify the existing malfunctions in the target company, through a diagnosis based on the Socioeconomic Model to propose improvement strategies that help reducing the estimated hidden costs. This is developed through the intervention-research methodology, under the paradigm that organizational innovation allows companies to face opportunities and threats from abroad, solving internal dysfunctions. A qualimetric approach is maintained based on tools such as observation, semi-structured interviews and documentary analysis to obtain company data and learn about the phenomena that they present through scientific interaction with the environment, attending to a sociocognitive approach. The model seeks to balance the social and economic components of the company to achieve results and take advantage of its potential, that means, it tries to resolve the origin of the differences between what is operated and what is expected (malfunctions), reducing its impact on finance, through a healthy work environment. Although the total development of the model comprises four phases, the intervention only addresses the first two: the diagnosis and the socioeconomic project. In the first phase, the inventory of malfunctions was generated with almost 500 testimony phrases that were evaluated in financial terms by estimating their annual hidden costs, which amounts to \$1,234,559.28 (mexican currency), that means, almost 1.5 times the salary mass. It should be noted that most of it is concentrated in the productive area and is related to the strategy implementation. With the information obtained, in the second stage, an Internal and External Strategic Action Plan was proposed, divided into eight strategic axes, in this way, we provide the entity with a tool that promptly exposes the points of opportunity identified.

Keywords: management, socioeconomic, dysfunctions, hidden costs.

Proyecto de investigación

“Identificación de costos ocultos en una empresa de alimentos y bebidas mediante el modelo socioeconómico”.

Introducción

En México, el 99.6% de las empresas son micros y pequeñas, las cuales se enfrentan a la tremenda velocidad con la que ocurren los cambios en el entorno, cuestión que

impacta directamente en su continuidad, sobre todo después de los dos primeros años, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016). La consolidación de una empresa requiere, además de los recursos necesarios, del desarrollo de sistemas de gestión especializados para controlar su operación y optimizar sus resultados, mediante el equilibrio de sus componentes sociales y económicos.

El sector restaurantero tiene una importante presencia en México, puesto que uno de cada diez comercios registrados formalmente corresponde a este giro, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2016), generando una enorme fuente de empleos. A pesar del gran número de negocios que nacen, un alto porcentaje fracasa, siendo que sólo dos de cada diez establecimientos que abren empresarios sin experiencia en la rama, logran sobrevivir después del primer año debido a las condiciones actuales del mercado (Uriarte, 2015).

Cada vez se vuelve más importante que las empresas y organizaciones promuevan relaciones sanas que permitan el mayor aprovechamiento del capital humano, logrando que los elementos sociales contribuyan positivamente al logro de objetivos económicos. En este sentido, el Modelo Socioeconómico (MSE) propuesto por Henri Savall reconoce la existencia de ambas nociones en las empresas (Savall et al., 2008), buscando *gestionar* las estructuras y *orientar* los comportamientos.

La gestión socioeconómica propone el diseño de estrategias de mejoras basadas en la integración entre aspectos sociales y económicos, es un modelo innovador que integra ambas facetas en la gestión empresarial (Ruíz et al., 2016), sustentada en el desarrollo del potencial humano como elemento crítico de la eficacia. El MSE permite detectar los disfuncionamientos ocasionados por los actores para presentarlos en términos económicos, a través de la estimación de costos ocultos, para diseñar estrategias orientadas a resolverlos desde el origen y mejorar los resultados obtenidos.

A este respecto, el objetivo de la investigación es: identificar los disfuncionamientos existentes en una empresa de alimentos y bebidas, mediante un diagnóstico basado en el Modelo Socioeconómico, para proponer estrategias de mejora que ayuden a reducir los costos ocultos. El objeto de estudio es una pequeña empresa mexicana cuyo giro principal se ubica en el Sector 72: Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

Fundamentación teórica

El MSE propuesto por Savall se orienta a la creación y perfeccionamiento de un modelo de gestión empresarial que logre integrar armónicamente estructuras y comportamientos bajo un enfoque que combine tanto la teoría (investigación) como la práctica (intervención) de manera eficiente para todos los involucrados en la organización (Savall et al., 2008), cuidando no separar los instrumentos con orientación financiera de los sociales (Parra y Peña, 2014).

Con apoyo del Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) se fue madurando el modelo y validando sus principios, mientras se llevaban a cabo distintos casos de investigación-intervención en empresas a nivel internacional. Para Savall, la orientación del MSE reinterpreta la relación entre las organizaciones y sus condiciones de trabajo, pues significa “un método de análisis transdisciplinario que establece una síntesis entre la estrategia, la teoría de las organizaciones, la sociología y la psicología laboral, así como las teorías macro y microeconómicas y las teorías contables” (Savall et al., 2008, p. 134).

Además, el MSE representa una herramienta que puede servir tanto para una consultoría en campo como un medio de aprendizaje, mediante el cual se identifican las áreas de oportunidad de cada empresa, a partir del inventario de disfuncionamientos, y se descubren soluciones factibles para su problemática (García, 2016).

Figura 1

Hipótesis Fundamental del Análisis Socioeconómico

Fuente: adaptado de Savall et al. (2008).

La hipótesis fundamental del modelo tiene su origen en los años setenta, afirmando que los disfuncionamientos son la consecuencia del poder no oficial de los colaboradores en respuesta a las estructuras organizacionales (Savall, 2011). Es sustentada en dos ideas básicas (Gentilin et al., 2017): orientar las estrategias de cambio a personas y empresas por igual, y que la gestión del cambio se realice mediante una evaluación económica, ligada a la estimación de los costos ocultos que merman los resultados del colectivo. La hipótesis se complementó posteriormente por el ISEOR, debido a su intención de evaluar las variables clave del desempeño socioeconómico a través de cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa.

Uno de los conceptos más importantes de la teoría socioeconómica, son los disfuncionamientos, que se refieren a los errores o desviaciones que ocurren entre lo esperado y lo ocurrido en el funcionamiento de las organizaciones (Savall, 2011). Estos surgen de la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos de los actores involucrados (Parra y Peña, 2014) y su detección oportuna permite reducir la diferencia entre lo logrado y lo planeado. Para ello, son clasificados en seis esferas o familias: i) condiciones de trabajo, ii) organización del trabajo, iii) comunicación-coordinación-concertación (CCC), iv) gestión del tiempo, v) formación integrada e implementación de la estrategia.

Los costos ocultos representan “la expresión del poder informal de los asalariados de la empresa que se expresa a través de comportamientos disfuncionales” (Savall et al., 2008, p. 30). Para comprender su diferencia con los costos visibles, es necesario identificar tres características principales (Fernández y Savall, 2004): tienen un nombre, una medida y un sistema de control continuo. Por lo tanto, los costos ocultos carecen de estos referentes, por eso son más difíciles de detectar que los anteriores.

Es importante poder identificar y discernir los costos ocultos de los visibles, debido a que la tendencia normal de los tomadores de decisiones es optar por la reducción de los segundos, puesto que no conocen la existencia de los primeros (Savall et al., 2008). Para evaluar el impacto social y económico que los costos ocultos tienen en la operación de la empresa, se debe analizar el inventario particular de disfuncionamientos

de la empresa y su relación con el aprovechamiento de recursos o la creación de potencial. Para realizarlo, se consideran seis componentes: sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos.

Aunado a lo anterior, un desempeño oculto se concibe como “la reducción de costos ocultos o como la creación de potencial sin estimar aún” (Savall et al., 2008, p. 31). Éstos, como los costos ocultos, deben ser conducidos a la visibilidad, puesto que la reciprocidad entre desempeños sociales y económicos determina la posibilidad de éxito en la consecución de los objetivos.

La implementación del MSE se basa en tres ejes: eje del proceso de cambio (cíclico), eje de herramientas de gestión (permanente) y eje de decisiones políticas y estratégicas (periódicas). El primero trata de las cuatro etapas del MSE, iniciando por el diagnóstico, la generación del proyecto de mejora, su implementación y, posteriormente, la retroalimentación de resultados. Los procesos de cambio que plantea el modelo ocurren de manera cíclica, logrando crear potencial material e inmaterial a largo plazo, además de mejorar la calidad, incrementar las ventas y aumentar las remuneraciones (Parra y Peña, 2014).

Figura 2

Ejes de la Gestión Socioeconómica

Fuente: adaptado de Savall et al. (2008).

El segundo eje, *herramientas de gestión*, marca los instrumentos de control de gestión: el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas o Plan Estratégico, el Plan de Acciones Prioritarias, la Matriz de Competencias, la Gestión del Tiempo, el Tablero de Pilotaje Estratégico o de Conducción Estratégica y el Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (Savall et ál., 2008).

Finalmente, el tercer eje, se enfoca en “estimular las decisiones políticas y estratégicas de la dirección de las empresas concernientes al control de gestión y a la negociación de sus objetivos con los actores relacionados” (Capeletti citado por Parra y Peña, 2014, p. 736).

Cabe mencionar que la implementación del MSE se apoya del método horizontal-vertical (HORIVERT), que promueve la participación y coordinación de todos los actores y áreas de la empresa mediante dos direcciones simultáneas. La acción horizontal está orientada a mejorar la organización, la comunicación entre áreas o departamentos y la capacitación integral. En cuanto a la acción vertical, los esfuerzos se dirigen a las unidades base (talleres, servicios, etc.), pretendiendo la integración de los distintos niveles. “La doble intervención vertical y horizontal, conjunta, permite a los mandos intermedios aplicar la estrategia de forma óptima y encontrar soluciones tendentes a resolver los problemas identificados” (Savall et al., 2008, p. 77).

Metodología

La elección del MSE corresponde a su método de investigación-intervención vinculado a la necesidad actual en las empresas sobre disponer de aplicaciones prácticas que permitan aprender a “encontrar soluciones para mejorar los desempeños y liberar el potencial oculto de la empresa” (Savall et al., 2008, p. 67). El método representa un proceso cognitivo interactivo entre los actores de la unidad objeto de estudio y los consultores-investigadores (Pérez, 2012).

El objetivo del estudio es identificar los disfuncionamientos existentes en la pequeña empresa mexicana dedicada a la producción de alimentos y bebidas, mediante un diagnóstico basado en el MSE, para proponer estrategias de mejora que ayuden a reducir sus costos ocultos. De acuerdo a la teoría, se consideran las seis esferas de

disfuncionamientos, mencionadas previamente, para la identificación y estructuración de los problemas detectados en la empresa.

El MSE está conformado por cuatro etapas (Savall et al., 2006): diagnóstico, proyecto socioeconómico, implementación del proyecto y evaluación de los resultados; sin embargo, el caso actual sólo refiere las dos primeras. En la fase del diagnóstico, se genera el primer contacto con directivos y mandos medios, donde se realiza la presentación del proyecto y la metodología. La primera etapa hace uso de la observación directa y las entrevistas semiestructuradas a los colaboradores para identificar los disfuncionamientos, elaborar el inventario y evaluar su repercusión financiera mediante la estimación de costos ocultos.

Las entrevistas permiten conseguir información cualitativa de primera mano de los principales actores con cierta flexibilidad de expresión en relación a los tópicos indicados. Además, se realizó una segunda entrevista para determinar con qué frecuencia ocurren los disfuncionamientos detectados después de haber llevado a cabo la sesión indicada para el *efecto espejo* con la información cualitativa obtenida y estructurada con antelación. Las entrevistas deben ser aplicadas a todos los actores del nivel directivo y al menos la mitad de los mandos medios y operativos (Savall et al., 2008). La información recolectada debe cumplir tres criterios: registrar toda aquella información que describa e identifique los disfuncionamientos concretos, con base en su frecuencia e importancia; indagar los efectos que los que las desviaciones que provocan en la operación; y sobre el origen aparente de los problemas descritos.

Asimismo, la investigación-intervención se apoyará en la observación directa llevada a cabo en la totalidad de áreas de la empresa. La observación in situ, es una técnica indispensable para comprender y describir la dinámica diaria de los sujetos estudiados en su contexto habitual. La información fue registrada en forma de notas que representan la “opinión del experto”.

El perfil cuantitativo de la etapa diagnóstica inicia con el análisis documental, apoyado en una lista de cotejo que permite revisar la información generada por la empresa a través de formatos oficiales, reportes y estados financieros que reflejen su

situación actual. Por lo tanto, el enfoque del documento es *cualimétrico* al integrar conceptos cualitativos, cuantitativos y financieros.

Con la información recabada, fue posible realizar el cálculo del Nano PIB y la masa salarial para el ejercicio 2019. El Nano PIB representa el valor económico perdido de un trabajador en una hora, el cual se calcula a partir de la diferencia entre las ventas y los costos variables entre el número de horas esperadas y remuneradas en el ciclo anual (Pérez, 2012). Usando estas referencias se estimaron los costos ocultos mediante cédulas adaptadas de Savall et ál. (2008) y después se concentraron los datos obtenidos en una matriz, con apoyo de los mandos medios, que vincula los componentes e indicadores de los costos ocultos para analizar y evaluar los disfuncionamientos de la empresa.

El análisis financiero se fundamentó en la determinación de las razones, así como de los porcentajes de mano de obra y materia prima sobre ventas netas. También se realizó el comparativo entre los costos visibles y los ocultos estimados.

Respecto a la segunda etapa, para el proyecto socioeconómico se elaboró una propuesta de acción para mejorar la situación actual de la empresa. Para ello, se utiliza una de las herramientas propuestas en el MSE: Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX).

Resultados

Una vez recabada la información con los instrumentos de investigación descritos previamente, se procesaron los datos con software especializado y se generó el inventario de disfuncionamientos que se compone de las tablas por código de acuerdo con el origen de las frases (directivo u operativo), las gráficas representativas de cada familia e interpretaciones.

En orden general, las frases testimonio se estructuran de la siguiente manera en orden de frecuencia: Implementación de la estrategia (40%), Organización del trabajo (15%), Gestión del tiempo (14%), Condiciones de trabajo (13%), CCC (11%) y

más estrecha entre disfuncionamientos se genera entre Condiciones físicas del trabajo y Calidad del producto o servicio, debido a que las limitaciones de las herramientas e infraestructura influyen directamente en las características del producto o la calidez del servicio. Asimismo, la pérdida del conocimiento se vincula con la rotación del personal, puesto que la fuga de talentos ocasiona la pérdida de elementos cualificados que no son sustituidos con prontitud y eficiencia.

Tabla 1

Equivalencia en Porcentaje de Costos Ocultos con la Masa Salarial

Costos Ocultos		
Disfuncionamientos	Estimación anual	Equivalente a la masa salarial
Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas	\$251 372.61	30%
Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento	\$217 856.27	26%
Conflictos en la asignación de funciones	\$190 624.23	23%
Presión laboral constante	\$175 960.83	21%
Inconsistencias en la calidad del producto	\$169 179.29	20%
Prioridad a actividades sin valor agregado	\$96 527.08	11%
Deficiente planeación de la producción en panadería	\$33 516.35	4%
No se aprovecha el sistema ERP	\$30 164.71	4%
Alta rotación del personal en panadería	\$22 791.12	3%
Oferta no orientada al cliente	\$26 142.75	3%
Retardos del personal	\$20 424.02	2%
Mandos medios realizando funciones operativas	<i>No estimados</i>	<i>No aplica</i>
TOTALES:		\$1 234 559.28 147%

Fuente: elaboración propia (2020), con cifras estimadas.

A continuación, se prosiguió con la estimación de los costos ocultos mediante cédulas que consideran los siguientes conceptos: anomalías e indicadores de los disfuncionamientos observados, la frecuencia de su ocurrencia, las causas aparentes de su explicación y los componentes de las consecuencias económicas junto con la estimación financiera de su impacto. Los disfuncionamientos seleccionados aparecen en la tabla anterior, en la cual se contrastan con su porcentaje equivalente a la masa salarial.

Con la estimación de cada costo oculto por disfuncionamientos, se sintetizó la información financiera obtenida en una matriz propuesta por Savall et ál. (2008), llamada *Modelo general de cálculo de costos ocultos*, la cual es llenada en conjunto con los mandos y se conforma por los indicadores como filas y los componentes en las columnas, cuantificando los totales de los mismos.

Tabla 2

Modelo General de Cálculo de Costos Ocultos Aplicado

Modelo general de cálculo de costos ocultos aplicado							
Sobrecargas (Costos Históricos)				No producción (costos de oportunidad)			
Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total Indicadores	
Ausentismo			\$20,424.02			\$20,424.02	
Accidentes de trabajo						\$0.00	
Rotación de personal	\$16,087.85		\$6,703.27			\$22,791.12	
No calidad	\$26,746.05	\$4,512.00	\$8,544.00		\$155,520.00	\$195,322.05	
Falta de productividad directa	\$254,305.29		\$741,716.79			\$996,022.09	
Total Componentes	\$ -	\$ 297,139.19	\$ 4,512.00	\$ 777,388.09	\$ -	\$ 155,520.00	\$ 1,234,559.28

Fuente: adaptado de Savall et al. (2008) con cifras estimadas.

De esta manera, se observa que la estimación total de costos ocultos, con base en la operación de 2019 en la empresa objeto de estudio, resulta de \$1 234 559.28, cifra

semejante al monto de la Utilidad Bruta del mismo año y que representa casi 1.5 veces la masa salarial. Se aprecia que la mayor acumulación de costos en los indicadores pertenece a la Falta de productividad directa con \$996 022.09, mientras que el componente con el costo más alto es el de No producción, con \$777 388.09.

Por lo tanto, la principal incurrancia de costos ocultos en la empresa se detecta en el área de producción, donde surgen situaciones como la insuficiencia de equipo o herramientas para preparar los productos que cumplan con la calidad que esperan los clientes, además de que la cadena de suministros es interrumpida constantemente por fallas de comunicación entre el departamento de cocina y el de compras. Por otro lado, la estación de panadería presenta su problemática particular debido a que la carga laboral de los trabajadores ha aumentado debido a la rotación constante, por lo que los elementos a cargo deben apoyar en funciones extraordinarias y sin una planificación previa.

Estos datos justifican la afirmación de Savall sobre autofinanciar la operación de la empresa si se logran aminorar los costos ocultos y redireccionar esos recursos a actividades que agreguen valor, puesto que tan sólo con el monto que se genera en cuatro de los rubros descritos, sería posible pagar la nómina completa: Interrupciones en la cadena de suministros y abastecimiento (26%), Equipo y herramientas insuficientes o en mal estado (30%), Inconsistencias en la calidad del producto (20%) y Conflictos en la asignación de funciones (23%).

Respecto a la información financiera, se calcularon las siguientes razones: Margen de utilidad bruta, Margen de operación y Margen de utilidad neta, entendiendo los ratios comparan distintas magnitudes para el análisis e interpretación de los estados financieros de una empresa u organización con el objetivo de mejorar la toma de decisiones (Ibarra, 2006).

Tabla 3*Razones financieras Flor Nacional*

RAZONES FINANCIERAS				
Margen de Utilidad Bruta				
a	Utilidad Bruta	\$1 252 673.53	0.4551	c
b	Ventas Netas	\$2 752 741.47	c= a/b	
Rendimiento sobre Operación				
a	Utilidad de Operación	\$291 482.68	0.1059	c
b	Ventas Netas	\$2 752 741.47	c= a/b	
Margen de Utilidad Neta				
a	Utilidad Neta	\$174 889.61	0.0635	c
b	Ventas Netas	\$2 752 741.47	c= a/b	
M.O. / Utilidad Neta				
a	Mano de Obra	\$840 946.80	30.55%	c
b	Ventas Netas	\$2 752 741.47	c= a/b	
M.P. / Utilidad Neta				
a	Materia Prima	\$659 121.15	23.94%	c
b	Ventas Netas	\$2 752 741.47	c= a/b	

Fuente: elaboración propia (2020), con cifras proporcionadas por la empresa.

Atendiendo la tabla 3, se calcula que, por cada peso de la empresa en ventas, obtiene 46 centavos de utilidad bruta, de lo cual únicamente logra convertir 11 centavos en utilidad operativa. En este sentido, la empresa sólo logra convertir el 6% de las ventas en utilidad neta. Respecto a la operación, los costos relacionados a mano de obra representan el 31% de las ventas netas, mientras que la inversión en materia prima significa el 24%. El factor de costo de materia prima se mantiene debajo de lo estimado para la industria gastronómica que fluctúa entre 30 y 35% (Durón, 2017).

Tabla 4

Síntesis del Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX)

PAEINTEX		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos (temas)	# Acciones
I. Mantener el equipo y las herramientas de trabajo en óptimas condiciones	Mantenimiento preventivo y correctivo	3
	Inventario de herramientas	2
II. Asegurar el abastecimiento de insumos	Requisiciones	1
	Cadena de suministros	1
	Inventarios	3
III. Reestructuración de la cultura organizacional	Evaluación del desempeño	5
	Filosofía organizacional	1
	Delegación de funciones	6
IV. Mejoramiento de las condiciones de trabajo	Integración y motivación	6
	Canales de comunicación	3
	Bienestar de los trabajadores	4
V. Garantizar la calidad de los productos y del servicio	Normalizar procesos	3
	Calidad en el servicio	7
	Innovación organizacional	5
VI. Aumento y desarrollo de las capacidades y competencias de la empresa	Competencias	6
	Conocimiento organizacional	5
VII. Aprovechamiento de la tecnología	Sistema ERP: Soft Restaurant	5
VIII. Planificación efectiva de actividades con relación a los objetivos de la empresa	Planeación estratégica	3
	Control y toma de decisiones	4

Fuente: elaboración propia (2020).

Una vez analizados los resultados de la etapa diagnóstica, se procede a la elaboración de la propuesta. Según Savall y Zardet (2006), las herramientas para la presentación de estrategias suelen ser poco elocuentes, además de caer en contradicciones entre la redacción y su ejecución. Por lo tanto, proponen estructurar la planificación enfocada en la mejora en dos herramientas principales: el Plan Estratégico, que muestra la síntesis de los objetivos, y el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX), que traduce esos objetivos a familias de acciones.

Para la construcción del PAEINTEX, se propusieron 73 acciones agrupadas en 19 objetivos, los cuales pertenecen a ocho ejes estratégicos que dirigen los esfuerzos de mejora a la reducción de costos ocultos. Los ejes son acomodados en orden prioritario de mayor a menor con relación al monto relacionado de costos ocultos estimados. Con base en los resultados se entregará a la empresa la información obtenida, con la intención de que cuente con las herramientas necesarias para atender los puntos de mejora y ejecutar las acciones estratégicas necesarias.

Conclusiones

A partir de los resultados de la investigación-intervención, se ha detectado que las prácticas actuales de la empresa han sido insuficientes para mantener una operación controlada, por lo cual no se han logrado alcanzar los objetivos esperados por los directivos. Además, falta un concepto claro del negocio que sea socializado por todos los actores de la empresa, generando una crisis de adaptación e identidad. Aunado a esto, se genera una sobrecarga de trabajo a mandos medios que tratan de conciliar las indicaciones de los jefes con la motivación y la consecución de resultados de los subordinados.

En este contexto, se encontraron puntos de oportunidad como la falta de políticas e instrumentos de control y supervisión para cada procedimiento que permitan evitar fallas al momento de ejecutar las indicaciones o actuar ante imprevistos, lo que ha mantenido a la empresa operando intuitivamente ante las exigencias del entorno.

Una de las ventajas de la investigación-intervención, es su integración de conceptos de investigación teórica con investigación aplicada, generando que el conocimiento

surja no sólo del investigador o del objeto de manera aislada, sino que se produzca de la interacción entre ambos. Esto representa información que es de utilidad para la empresa, pues es generada por los mismos actores dentro de su realidad, su experiencia y su cultura, con lo cual es posible diseñar herramientas para la mejora como el PAEINTEX.

Referencias bibliográficas

- CANIRAC (2016). *Todo sobre la mesa: Dimensiones de la industria restaurantera*. México: www.canirac.org.mx. Recuperado el 07 de marzo de 2020, de [https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER\(1\).pdf](https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER(1).pdf)
- Durón, C. (2017). *Ingeniería de Menú*. Ciudad de México: Trillas.
- Fernández, M. y Savall, H. (2004). *El modelo de gestion socioeconomica en organizaciones mexicanas*. México: UAM.
- García, N. (2016). *Estrategias para detectar y reducir los costos ocultos en el área de producción de una empresa productora de esencias y colorantes a través del modelo socioeconómico de las organizaciones [Tesis de Maestría]*. Instituto Politécnico Nacional.
- Gentilin, M. y Gonzáles, D. (2017). *Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del ISEOR*. El caso de una organización familiar mejicana. *Teuken Bidikay*, 8(10), 95-117.
- Ibarra, A. (2006). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios. *Pensamiento y Gestión*(21), 234-271.
- INEGI. (2016). *INEGI*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- Parra, J. y Peña, Y. (2014). La teoría de los costos desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 725-743. doi:10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd

- Pérez, C. (2012). *Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la empresa COTSA: Un enfoque en las estructuras organizacionales [Tesis de Maestría]*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Ruíz, M., Bodes, A. y Dominics, D. (2016). Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 77-90.
- Savall, H. (2011). *Por un trabajo más humano*. (A. Sáenz, Trad.) Madrid: Information Age Publishing.
- Savall, H. y Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: La gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, 8(16), 17-43.
- Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica (Segunda ed.)*. Italia: OIT-ISEOR.
- Uriarte, J. (2015). *Propuesta de mejora de procesos, basado en Normas de Higiene para un restaurante [Tesis de Maestría]*. Instituto Politécnico Nacional.