



REPORTE DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico *Organizacional*

Grupo DISAL · Julio 2026

Grupo DISAL está en el umbral entre una empresa dirigida por su Dirección y una organización con áreas y procesos formales. El levantamiento cubrió los diez cuestionarios previstos, incluido el espejo de Dirección, y encuentra talento capaz y disposición al orden sin la arquitectura que lo sostenga. El riesgo dominante es patrimonial. Este reporte desglosa el diagnóstico por cada área y departamento evaluado, además de los hallazgos que cruzan a toda la empresa.

Índice

01	Antecedentes	3
02	Áreas evaluadas y metodología	4
03	Diagnóstico raíz: roles y alcances	5
04	Riesgo patrimonial · diagnóstico	6
05	Riesgo patrimonial · acciones	7
06	Dirección General	8
07	Finanzas	9
08	Recursos Humanos	10
09	Compras	11
10	Almacén e Inventario	12
11	Embarques y Logística	13
12	Cuentas por Cobrar y Cobranza	14
13	Cuentas por Pagar	15
14	Sucursal Hermosillo	16
15	Sistemas y tecnología	17
16	Comunicación y clima	18
17	Capacitación y desarrollo	19
18	Iniciativas y priorización	20
19	Ruta crítica y secuencia	21
20	Decisiones que solo Dirección toma	22
21	Conclusiones	23

Por qué este diagnóstico

CONTEXTO

Grupo DISAL es una distribuidora de alimentos para el canal HORECA (restaurantes, hoteles y cocinas) que creció más rápido que su estructura. Hoy está en tránsito de una empresa dirigida por su Dirección hacia una organización con áreas y procesos formales. El diagnóstico se realiza para ordenar tres frentes a la vez: la estructura y los roles, los procesos administrativos y operativos, y el control del patrimonio.

La operación funciona y hay gente capaz, pero la arquitectura que la sostiene todavía es informal. Este reporte desglosa el levantamiento por cada área y departamento, precedido por los tres hallazgos que cruzan a toda la empresa: roles sin definir, riesgo patrimonial y el sistema nuevo.

COBERTURA DEL LEVANTAMIENTO

10/10

cuestionarios respondidos

PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

444

distribuidas en 10 cuestionarios

ÁREAS CUBIERTAS

10 de 10

incluida Dirección

ESPEJO DE DIRECCIÓN

Cerrado

43 de 43 · autopercepción

Cómo se levantó. Cada rol respondió un cuestionario estructurado a su función, en línea. Las respuestas se leyeron directamente de la base de datos, sin intermediación. Este reporte sintetiza esa evidencia primero por hallazgo transversal y después área por área, con acciones concretas en cada sección.

Áreas evaluadas y metodología

QUÉ SE REVISÓ

Se aplicaron diez cuestionarios, uno por rol clave, con cerca de 444 preguntas en total sobre estructura, procesos, finanzas y tesorería, sistema e inventario, personas y comunicación. Respondieron los diez, incluido el de Dirección General, que se cerró en una segunda sesión.

ÁREA EVALUADA	COBERTURA
Dirección General	43 de 43
Finanzas	43 de 43
Recursos Humanos	43 de 43
Jefatura de Compras	53 de 53
Jefe de Almacén	34 de 45
Almacén / Sistema e Inventarios	41 de 43
Supervisión de Embarques y Logística	47 de 47
Cuentas por Cobrar y Cobranza	43 de 43
Cuentas por Pagar	40 de 41
Sucursal Hermosillo (administración)	42 de 43

Confidencialidad de clima. La sección de comunicación y coordinación interna (16) se reporta únicamente como distribución agregada, sin nombres ni puntajes individuales. Con el cuestionario de Dirección cerrado (43 de 43) ya existe el espejo de autopercepción, por lo que las lecturas de liderazgo y clima quedan validadas; los matices sensibles a nivel individual se tratan de forma directa con Dirección, no por escrito.

Roles y alcances sin definir

EL HALLAZGO QUE ORDENA TODO LO DEMÁS

Nadie tiene claro dónde termina su responsabilidad y dónde empieza la del vecino. Finanzas lo dice sin rodeos, «demasiadas personas interviniendo sin roles definidos», y Recursos Humanos califica en 2 de 5 qué tan definidas están las responsabilidades de cada puesto. Los diez cuestionarios convergen en esta misma raíz, y la propia Dirección la confirma: su expectativa explícita del proyecto es «que cada quien sepa cuál es su puesto y que, cuando alguien falte, quien lo supla sea capaz».

Sobre esa base aparecen funciones encimadas entre áreas: compras y almacén, administración y Recursos Humanos, la sucursal y la asistencia de Dirección. La misma persona termina interviniendo en procesos que deberían tener un dueño claro. A esto se suma que nunca ha habido una presentación formal de la estructura ni del negocio al equipo, según reporta compras — coherente con que nadie tenga claro con quién dirigirse.

SEÑAL ESTRUCTURAL

EVIDENCIA DEL LEVANTAMIENTO

Responsabilidades definidas	2 de 5 (percepción de RH)
Claridad de fronteras de rol	«Nada claro» en Finanzas; 2 de 5 en Cobranza
Funciones encimadas	Compras y almacén · Administración y RH · Sucursal
Estabilidad de línea de reporte	Cobranza registra tres cambios de líder
Ambigüedad contractual	Finanzas: no está claro si asume la administración general
Presentación formal de la estructura	Nunca ha existido (percepción de compras)

Acciones recomendadas

1 Matriz RACI de los dos ejes más enredados

Fijar quién es responsable, quién aprueba, a quién se consulta y a quién se informa en Finanzas, Administración y Tesorería, y en Compras, Almacén y Cuentas por Pagar.

2 Definir alcances por área y persona

Documentar dónde empieza y termina cada rol; es el primer entregable estructural y desbloquea casi todo lo demás.

El riesgo mayor es patrimonial

DÓNDE ESTÁ EL DINERO EXPUESTO

La tesorería no está liberada a Finanzas. Los pagos a proveedores se ejecutan desde la sucursal de Hermosillo, Finanzas no tiene acceso a los bancos y no existe un criterio definido para priorizar pagos cuando el flujo está apretado. La información financiera y la cartera viven en Excel y Drive, con manipulación manual y sin costeo formal del producto.

En un negocio de distribución, el flujo es el activo más sensible. Que la ejecución de pagos, el acceso bancario y el registro no estén bajo un mismo control formal expone directamente a la empresa: no hay una foto confiable de cuánto se debe, a quién y cuándo, ni políticas de crédito y cobranza que ordenen la entrada de efectivo.

PUNTO DE CONTROL

ESTADO HOY

Acceso bancario en Finanzas	Sin acceso; lo ejecuta la sucursal de Hermosillo
Criterio de priorización de pagos	No definido
Registro de cuentas por pagar al día	1 de 5
Costeo formal del producto	No se costea formalmente
Políticas de crédito y cobranza	No existen; se decide caso por caso

Síntoma central, no discrepancia menor. El propio equipo no coincide en quién ejecuta los pagos: una voz dice que «Administración decide y paga», otra que lo determina la sucursal de Hermosillo. La propia Dirección ubica en 2 de 5 su claridad sobre cuánto dinero entra y sale, y reconoce el hueco de control con voluntad de cerrarlo.

Blindar el patrimonio

EL OBJETIVO

Convertir el control por confianza en un control por procedimiento, sin frenar la operación. Las acciones siguientes cierran el riesgo de flujo y dejan una foto financiera confiable, pero dependen de una decisión previa de Dirección sobre dónde vive la ejecución de pagos (tratada en la sección 20).

1 Definir el modelo de tesorería

Establecer dónde se ejecutan los pagos y bajo qué controles; es la decisión que ordena todo lo demás.

2 Liberar el acceso bancario a Finanzas

Dar a Finanzas la visibilidad y las facultades acordadas para operar tesorería con trazabilidad.

3 Armar un calendario de Cuentas por Pagar

Días fijos de pago y un criterio de priorización por vencimiento, para dejar de pagar por urgencia.

4 Escribir políticas de crédito y cobranza

Reglas por cliente para autorizar y ampliar crédito, y un procedimiento de notas de crédito y devoluciones.

5 Instaurar arqueos y conciliaciones periódicas

Cortes de efectivo y conciliación bancaria con frecuencia definida, como control de rutina.

Orden importa. Estas acciones se habilitan después de definir roles y el modelo de tesorería. Mover la ejecución de pagos antes de fijar alcances solo traslada el punto único de falla a otra persona.

Dirección como nodo único

CÓMO SE DECIDE HOY

Dirección lleva entre 5 y 10 años al frente de la empresa. La estructura es plana y Dirección funciona como nodo único: seis de las ocho áreas operativas reportan directamente a ella, sin una capa gerencial intermedia que absorba la coordinación y las decisiones del día a día.

SEÑAL	EVIDENCIA
Decisiones que solo pasan por Dirección	Contratación clave, despidos, sueldos, inversiones mayores
Estructura sin capa intermedia	6 de 8 áreas reportan directo a Dirección
Confianza en el equipo para decidir sin consultar	3 de 5
Claridad de la línea de mando	3 de 5
Prioridad de negocio #1	Mejorar márgenes y costeo
Disposición a cambiar la forma de trabajar	5 de 5

Espejo de Dirección. Dirección describe que dedica tiempo a dar seguimiento a tareas ya asignadas porque «es raro que no las tenga que volver a preguntar». Buena parte de las instrucciones se dan por WhatsApp, sin seguimiento medible — el mismo problema de coordinación visto desde cada lado.

Acciones recomendadas

1 Crear una capa de coordinación

Definir responsables de área con autoridad real para resolver el día a día, y reservar a Dirección las decisiones de negocio.

2 Establecer un canal único de instrucciones

Formalizar dónde se giran las instrucciones y prioridades de la semana, con seguimiento por escrito en lugar de chats sueltos.

Sostener el registro sin tesorería

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

Finanzas lleva menos de dos años en la empresa y reporta directo a Dirección. Sostiene el registro financiero y la conciliación diaria sin tener acceso a bancos ni a la ejecución de pagos, que hoy vive en la sucursal de Hermosillo.

SEÑAL

EVIDENCIA

Acceso bancario	Sin acceso; pagos vía Hermosillo
Costeo formal del producto	No se costea formalmente
Claridad de márgenes de utilidad	3 de 5
Reportes financieros del sistema nuevo	Dejaron de generarse desde junio
Conciliación bancaria	Diaria
Frontera de responsabilidad frente a otras áreas	«Nada claro»

«No es que esté haciendo tareas ajenas, sino que las funciones que me corresponden aún no han sido liberadas hacia mi área.»

Acciones recomendadas

- 1 Definir el modelo de tesorería y liberar el acceso bancario**
 Es la decisión que ordena todo lo demás en la operación financiera diaria.
- 2 Armar un calendario de Cuentas por Pagar**
 Días fijos de pago y criterio de priorización por vencimiento.

RH sin foco, atrapada en encargos

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

RH lleva menos de un año en la empresa y reporta directo a Dirección. Ocupa 4 de 5 de su tiempo en encargos ajenos a su función: compras, apoyo a Dirección en temas personales y trámites de gobierno. Con ese margen no logra construir perfiles de puesto, políticas internas ni un plan de capacitación, que hoy figuran apenas «en proceso».

SEÑAL

EVIDENCIA

Tiempo en tareas ajenas a RH

4 de 5

Perfiles de puesto

Solo para algunos roles

Políticas internas y plan de capacitación

«En proceso»

Puesto más difícil de cubrir

Choferes

Comunicación entre áreas / sentirse escuchada por Dirección

2 de 5

Compensación

El levantamiento no midió compensación a fondo, pero el sueldo aparece explícito entre las quejas del personal, junto con la falta de claridad de funciones, la carga de trabajo y la falta de crecimiento. No existe estructura salarial documentada ni bandas por puesto.

Recomendación. Un estudio de sueldos y un tabulador por puesto, empezando por choferes y reparto, dan una base defendible para revisar la compensación. Sin esa referencia, cualquier ajuste se decide a ciegas.

Acciones recomendadas

1 Liberar a RH de los encargos ajenos y darle autoridad

Para que construya perfiles, políticas y retención.

2 Perfiles de puesto y plan de capacitación

Documentar inducción por puesto y calendario de capacitación.

El área más madura del levantamiento

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

Compras lleva entre 1 y 2 años en la empresa, reporta directo a Dirección y tiene un auxiliar a su cargo. Es de las áreas más maduras del levantamiento: proceso disciplinado de cotización, negociación y recepción.

SEÑAL

EVIDENCIA

Comparación de precios entre proveedores

5 de 5

Dos cotizaciones antes de compra grande

5 de 5

Claridad del impacto en la utilidad

5 de 5

Poder de negociación

4 de 5

Diferencias entre lo pedido y lo que llega

4 de 5 (frecuentes)

Palanca de negocio. Compras pide autorización para comprar por volumen los artículos de mayor desplazamiento, junto con una fuerza de ventas que los mueva — hoy no es competitivo en precio por falta de volumen. Conecta directamente con la prioridad #1 de Dirección: mejorar márgenes y costeo.

Acciones recomendadas

1 Autorización de compra por volumen

Decisión de Dirección sobre artículos de alto desplazamiento, ligada a la fuerza de ventas necesaria para moverlos.

2 Conectar Compras con Cuentas por Pagar

Que la factura llegue junto con la orden de compra ya cuadrada, para eliminar el ida y vuelta que hoy detiene la programación de pagos.

Ordenado, con reprocesos de captura

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

El almacén tiene dos roles: uno más operativo (recepción, acomodo, coordinación de reparto) y uno más de sistema (costeo, ajustes, inventario). Ambos llevan entre 1 y 2 años en la empresa y reportan directo a Dirección.

SEÑAL

EVIDENCIA

Orden físico del almacén

4 de 5

Errores en pedidos surtidos

4 de 5 (frecuentes)

Confiabilidad físico vs. sistema

4 de 5

Conocimiento del sistema documentado por escrito

1 de 5

Sistema no descuenta al surtir

Solo al emitir la remisión

El almacén coordina hoy también a los choferes de reparto; la frecuencia con la que se reemplaza a un chofer es 4 de 5, con la falta de trabajo en temporada baja como motivo principal reportado. El detalle operativo de reparto se profundiza en la sección 11.

Acciones recomendadas

1 Documentar el conocimiento del sistema

Hoy se aprende sobre la marcha; casi nada está por escrito.

2 Fijar puntos de control de surtido

Verificación contra remisión antes de emitir, para bajar los errores reportados.

Opera bien; la rotación es de trato

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

El Supervisor de Embarques y Logística se incorporó hace menos de un año, coordinando entre 3 y 5 personas y de 3 a 4 unidades de reparto. Cierra la cobertura del diagnóstico: es la voz directa del área con mayor rotación de personal de la empresa.

SEÑAL

EVIDENCIA

Errores en pedidos surtidos

Baja frecuencia

Fallas de unidad que frenan la operación

Baja frecuencia

Faltante de producto para completar embarque

Baja frecuencia

Frecuencia de reemplazo de chofer

Media

Causa de rotación de choferes identificada por el área

Trato o ambiente

Lectura validada. Quien coordina hoy el área de mayor rotación atribuye la salida de personal al trato, no a la operación ni a la carga de trabajo. La operación en sí misma funciona bien: el foco de la intervención es liderazgo y trato directo con choferes, no rediseño operativo.

Acciones recomendadas

1 Plan de retención de reparto

Foco en trato y liderazgo directo con choferes — la causa ya validada de la rotación del puesto más difícil de cubrir.

2 Plan de capacitación e inducción formal

Hoy la inducción de un chofer nuevo es que lo acompañe otro chofer, sin procesos escritos.

Cobranza al día, sin reglas de crédito

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

Cuentas por Cobrar lleva entre 1 y 2 años en la empresa y reporta a Administración. Lleva la facturación, la cobranza y el seguimiento de cartera, con tres cambios de línea de reporte en ese tiempo.

SEÑAL

EVIDENCIA

Cobranza al día	4 de 5
Errores de facturación que hay que corregir	4 de 5 (frecuentes)
Procedimiento de notas de crédito y devoluciones	No existe
Reglas de crédito por cliente	No existen; se decide caso por caso
Conciliación de pagos contra el banco	Diaria

Acciones recomendadas

1 Escribir políticas de crédito y cobranza

Reglas por cliente para autorizar y ampliar crédito, y procedimiento de notas de crédito.

2 Fijar puntos de control de facturación

Verificación antes de emitir, para bajar los errores reportados en 4 de 5.

El reproceso con Compras detiene los pagos

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

Cuentas por Pagar es la incorporación más reciente del levantamiento (menos de 6 meses) y reporta a Finanzas/Administración. Cuando llega una orden de compra sin su factura, tiene que descargarla y regresar con Compras para cuadrar los totales antes de programar el pago.

SEÑAL	EVIDENCIA
Registro de cuentas por pagar al día	1 de 5
Respuesta clara a un proveedor sobre su pago	1 de 5
Reproceso al descargar factura de Compras	Frecuente
Información de cuentas por pagar	Repartida entre sistema, Excel y papel
Pago urgente no planeado	Se atora esperando autorización

«En veces me entregan la orden de compra y no me entregan la factura; la saco y tengo que volver con Compras para que me cuadre el total.»

Acciones recomendadas

- 1 Conectar Compras con Cuentas por Pagar**
 Que la factura llegue junto con la orden de compra ya cuadrada.
- 2 Armar un calendario de Cuentas por Pagar**
 Días fijos de pago y criterio de priorización por vencimiento.

Una gerente de facto sin el título

QUIÉN Y QUÉ HACE HOY

La responsable de la sucursal lleva más de 4 años en la empresa, la mayor antigüedad del levantamiento, y reporta directo a Dirección. Sostiene Hermosillo casi de forma autónoma: compras, surtido, facturación, administración, almacén, reparto y cobranza se manejan completos en la sucursal.

SEÑAL

EVIDENCIA

Independencia operativa de la matriz

Mitad y mitad

Inventario confiable

5 de 5

Cobranza al día

5 de 5

Preparación para asumir la gerencia completa

5 de 5

Complicación principal al coordinar con la matriz

Decisiones que tardan

«La imagino con mucho más crecimiento, con más clientes, más empleados, un departamento de ventas, sobre todo con un sistema que podamos usar independientemente desde aquí.»

Acciones recomendadas

1 Decisión de Dirección: futuro y autonomía de Hermosillo

Definir el grado de independencia operativa de la sucursal (ver sección 20).

2 Procesos escritos y más autoridad para decidir

Base para dirigir la sucursal con más autonomía.

Un sistema nuevo que dejó de informar

EL PASO ATRÁS EN INFORMACIÓN

Desde junio la empresa opera al 100 por ciento con un sistema nuevo que dejó de generar los reportes financieros que sí producía el anterior. Ese cambio empujó el análisis de clientes, proveedores y productos de vuelta a hojas de Excel y Drive, con el riesgo que implica la manipulación manual de datos.

En inventario, el sistema no descuenta la existencia al surtir, sino hasta que se emite la remisión, y no maneja niveles mínimos y máximos que disparen la compra. El conocimiento de cómo operarlo tampoco está documentado: se aprendió «todo sobre la marcha» en la mayoría de las áreas.

- El inventario no se descuenta al surtir, solo al emitir la remisión.
- Sin mínimos y máximos: la compra se dispara por criterio de la persona, no por el sistema.
- El sistema nuevo dejó de producir los reportes financieros del anterior.
- Capacitación en el sistema aprendida sobre la marcha en la mayoría de las áreas.

Palanca de costo cero. El sistema lo configura y mantiene un proveedor externo al que se le sigue pagando. Antes de invertir en herramientas nuevas, conviene exigirle por contrato un nivel de servicio y la restitución de los reportes que el sistema anterior sí entregaba.

Acciones recomendadas

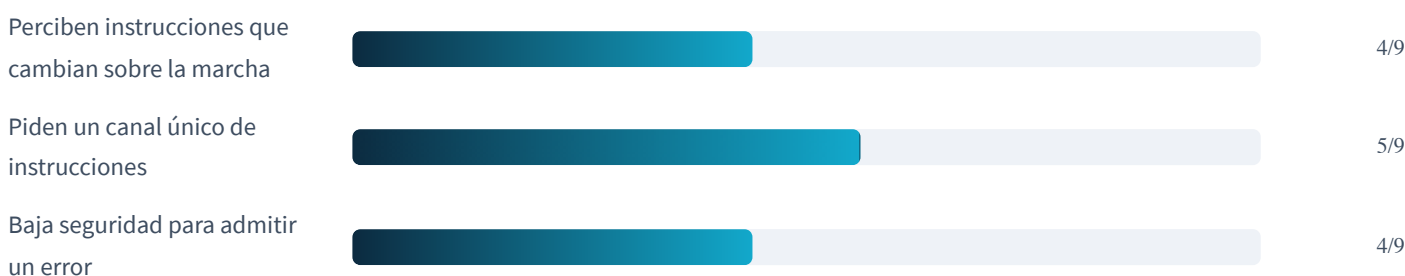
1 Auditar el sistema y exigir SLA al proveedor

Restituir reportes financieros, descuento de inventario en tiempo real y niveles mínimos y máximos.

Clima: percepción del equipo y de Dirección

Sección confidencial. Se reporta únicamente como distribución agregada sobre los cuestionarios del equipo, sin nombres ni puntajes individuales. Con el espejo de Dirección ya cerrado, se contrasta la percepción del equipo con la autopercepción de la Dirección; los matices sensibles a nivel individual se conversan de forma directa, no por escrito.

La tensión de clima no parte a la empresa en dos por área. Quienes perciben que las instrucciones cambian sobre la marcha están repartidos entre operación y administración, no agrupados en un solo lado. La petición de fondo es la misma en casi todos: un canal único de instrucciones y mantener el trato en un plano profesional.



El espejo de Dirección

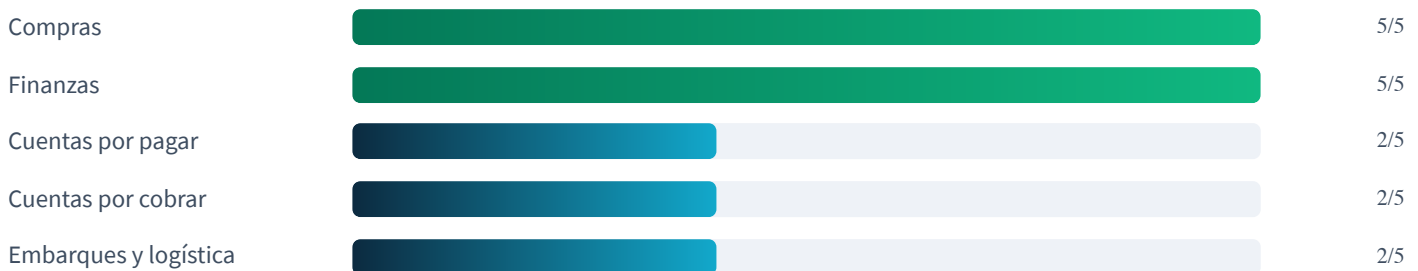
El cuestionario de Dirección, cerrado, permite contrastar cómo se vive la comunicación desde arriba y desde el equipo. Dirección se ubica en 3 de 5 en qué tan claras cree que llegan sus instrucciones y reconoce con honestidad que no sabe con certeza cómo las recibe el equipo. Sin roles y alcances definidos, Dirección siente que debe perseguir la ejecución y el equipo siente que las instrucciones se mueven.

Lectura validada. La tensión se explica principalmente por la falta de estructura y de un canal con seguimiento, no por un conflicto entre departamentos ni por el área a la que pertenece cada persona. La misma lectura aparece en la operación: quien coordina hoy el área de mayor rotación (reparto) atribuye la salida de personal al trato, no a la carga de trabajo (sección 11).

Capacitación sobre la marcha

CÓMO SE APRENDE HOY

La inducción y la capacitación ocurren «sobre la marcha», sin un plan consolidado en la mayoría de las áreas. El dominio del sistema nuevo es desigual: alto en compras y finanzas, pero bajo en el área administrativa que registra cuentas por pagar y por cobrar, y en embarques y logística, donde la capacitación de un chofer nuevo hoy es simplemente que lo acompañe otro chofer.



Acciones recomendadas

- 1 Plan de capacitación e inducción formal**
 Documentar la inducción por puesto y un calendario de capacitación, en lugar de aprender sobre la marcha.
- 2 Foco en el sistema nuevo para el área administrativa**
 Cerrar primero la brecha de 2 de 5 en cuentas por pagar y por cobrar, que sostienen el registro financiero.

Iniciativas detectadas y priorización

MAPA DE OPORTUNIDADES

El diagnóstico deja un conjunto acotado de iniciativas. La matriz siguiente las ordena por prioridad y por esfuerzo estimado, para separar lo que da mayor retorno con menor inversión de lo que exige una decisión de negocio.

INICIATIVA	PRIORIDAD	ESFUERZO
Matriz RACI de roles y alcances	Alta	Bajo
Modelo de tesorería y acceso bancario	Alta	Medio · decisión de Dirección
Orden de Cuentas por Pagar	Alta	Medio
Auditoría del sistema nuevo	Alta	Bajo · costo cero
Autorización de compra por volumen	Alta	Medio · decisión de Dirección
Políticas de crédito y cobranza	Media	Bajo
Plan de retención de reparto	Media	Medio
Perfiles de puesto y plan de capacitación	Media	Medio
Estudio de sueldos y tabulador	Media	Medio

Lectura. La matriz RACI y la auditoría del sistema son las de mejor relación efecto-esfuerzo: bajas en costo y altas en impacto. Ambas pueden arrancar de inmediato, en paralelo a la decisión de tesorería.

Ruta crítica: el orden importa

LA SECUENCIA TIENE DEPENDENCIAS

Las intervenciones no son independientes. Primero la matriz RACI, que habilita la decisión de tesorería; con la tesorería resuelta se puede ordenar Cuentas por Pagar; y en paralelo se audita el sistema. Respetar ese orden evita crear un problema nuevo al resolver otro.

1 Matriz RACI de los dos ejes críticos

Finanzas, Administración y Tesorería; y Compras, Almacén y Cuentas por Pagar.

2 Decisión de modelo de tesorería

Definir dónde vive la ejecución de pagos y si se libera el acceso bancario a Finanzas.

3 Ordenar Cuentas por Pagar

Calendario de pagos, criterio de priorización y políticas de crédito y cobranza.

4 Auditoría del sistema nuevo

Exigir al proveedor un nivel de servicio y la restitución de reportes; palanca de costo cero.

5 Plan de retención de reparto y liberación de RH

Diseñar condiciones sobre trato y liderazgo para el área de reparto (causa ya validada) y descargar los encargos ajenos a Recursos Humanos.

Advertencia de secuencia. Invertir el orden, por ejemplo mover la tesorería antes de definir roles, solo traslada el punto único de falla a otra persona.

Decisiones que solo Dirección toma

DOS DEFINICIONES DE NEGOCIO

Dos decisiones no las resuelve la consultoría. La primera es el modelo de tesorería: si la ejecución de pagos vive en Chihuahua junto a Finanzas o se mantiene en la sucursal de Hermosillo, y si se libera el acceso bancario a Finanzas. La segunda es el futuro y el grado de autonomía de la sucursal de Hermosillo.

Son decisiones de negocio, no de proceso, porque tocan control patrimonial y estructura societaria. La segregación actual podría ser un control deliberado de Dirección; conviene explicitarlo antes de intervenir, para no desarmar una salvaguarda que quizá se puso a propósito.

Para dimensionar el riesgo en pesos pedimos a Dirección dos o tres cifras duras: cartera vencida, efectivo por corte que no pasa por banco y saldo de Cuentas por Pagar sin conciliar.

Síntesis de cierre

DÓNDE ESTÁ GRUPO DISAL

Grupo DISAL tiene gente capaz y voluntad de ordenarse, pero le falta la estructura que lo sostenga. Los diez cuestionarios convergen en la misma raíz: los roles y alcances no están definidos, y la propia Dirección lo confirma. Sobre esa base se apilan un riesgo patrimonial en la tesorería, un sistema nuevo que dejó de informar y un área de RH sin foco; Compras, Almacén, Embarques y Logística, y la sucursal de Hermosillo, en cambio, funcionan bien.

El riesgo dominante es patrimonial y la buena noticia es que la mayor parte de la solución es de ejecución inmediata y de alto retorno: definir roles, resolver el modelo de tesorería, ordenar Cuentas por Pagar y auditar el sistema. Ninguna requiere inversión mayor; sí requieren una decisión de Dirección para arrancar en el orden correcto.

1 Definir roles y alcances

Matriz RACI de los dos ejes críticos como primer entregable estructural.

2 Cerrar el riesgo patrimonial

Modelo de tesorería, acceso bancario, calendario de pagos y políticas de crédito y cobranza.

3 Recuperar la información del sistema

Auditoría y exigencia de nivel de servicio al proveedor, sin costo adicional.

Siguiente paso. Con el espejo de Dirección cerrado y la cobertura completa (10 de 10), el diagnóstico queda completo. Dirección mostró una disposición alta al cambio (5 de 5) y puso como prioridad ordenar compras, definir los puestos y mejorar márgenes. La ruta arranca con la matriz RACI y la confirmación de las decisiones de negocio de la sección 20. El desglose por área está disponible como ficha individual de 2 páginas para cada persona que respondió el levantamiento.