

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“Evaluación del incremento en la productividad de una Pyme aguacatera a partir de la aplicación del modelo francés de gestión socioeconómica “ISEOR” que permita generar condiciones para ingresar al mercado internacional”

Autor: Jessica Karina Blanco Martínez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:
Arturo Guerrero Lizardi**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

“Evaluación del incremento en la productividad de una Pyme aguacatera a partir de la aplicación del modelo francés de gestión socioeconómica “ISEOR” que permita generar condiciones para ingresar al mercado internacional”

TESIS

**Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Presenta:

Jessica Karina Blanco Martínez

Asesor:

Arturo Guerrero Lizardi

No. De acuerdo LCI 100843 CLAVE 16PSU0011

DEDICATORIA

A MI PADRE: Por su apoyo y cariño invaluable, por heredarme su fortaleza, valentía, astucia, y por sus enseñanzas a lo largo de mi vida.

A MI MADRE: Porque desde pequeña me ha guiado para a ser cada día una mejor versión de mi a través de sus consejos y sabiduría. Por siempre creer en mí, por apoyar cada una de mis metas y sobre todo por su amor incondicional.

A MIS HERMANOS: Por lo que en mi representan, por el buen equipo que hemos formado desde niños, por brindarme siempre su cariño y conocimiento.

A MIS SOBRINOS: Por motivarme a ser un buen ejemplo de vida para ellos de manera espiritual, social y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por prestarme vida y llenarme de salud para gozar de la familia con la que me bendijo, quienes siempre me han apoyado en cada meta y proyecto que me he propuesto y en las pruebas que me ha puesto la vida.

También agradezco a mi asesor por apoyar cada paso de esta tesis, por impartirme su conocimiento y dedicarme de su tiempo para realizarla.

Gracias a mis amigos que me han demostrado su apoyo incondicional, a quienes aportaron y me acompañaron a lo largo de la licenciatura y, a mis profesores que me compartieron de su conocimiento y experiencia.

Índice

Introducción	4
CAPITULO I. Fundamentos de la investigación	5
1.1 Situación problemática	5
1.2 Planteamiento del problema	7
Capítulo II. Panorama del tema.....	9
2.1 ¿Qué son las Pymes?	9
2.2 Internacionalización de las Pymes.....	11
2.3 Globalización	13
2.4 Gestión de las Pymes	14
2.5 Tiempo de vida promedio de las Pymes en México.....	15
Capítulo III. Marco teórico	16
3.1 Productividad.....	16
3.1.1 Elementos que conforman la productividad.	17
3.2 Modelo de gestión socioeconómica ISEOR	21
Capitulo IV. Estrategia metodológica	31
4.1 Enfoques de la metodología de investigación: cuantitativo y cualitativo	31
4.2 Técnicas para la recopilación de datos	32
4.2.1 Instrumentos de tipo cuantitativo	33
4.2.2 Instrumentos de tipo cualitativo	37
4.3 Tipo de investigación o instrumento.	39
4.3.1 Objeto de estudio.....	49
Capitulo V. Análisis de los resultados	50
5.1 Análisis de variables.....	50
5.2 Resultados obtenidos a partir de la prueba estadística.....	51
5.2.1 Conclusión global de gráficas.....	62
5.3 Desarrollo de variables	63
5.3.1 Conclusión de indicadores.....	106
Conclusión	107
Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	111

Introducción

A raíz del fenómeno de la globalización en materia de comercio internacional, las pequeñas, medianas y grandes compañías emprenden una búsqueda continua de alternativas de crecimiento para ser competitivas e integrarse a nuevos mercados y escenarios comerciales.

En el presente trabajo se lleva a cabo el análisis de una empresa catalogada como Pyme que actualmente concentra sus operaciones bajo la aplicación de un modelo de gestión socioeconómica creado por doctores franceses. Esto con la finalidad de probar que a partir de dicho modelo la empresa puede generar un nivel de productividad suficiente que le permita ser más competitiva, así como identificar las áreas con mayor potencial para ello.

Asimismo fueron desarrollados algunos conceptos como infraestructura, volumen de ventas, certificaciones, exportación indirecta, costos ocultos, entre otros, como indicadores para ésta investigación que además de probar las variables seleccionadas, indicarán de qué manera cada uno de estos contribuye para que la empresa eleve su nivel de productividad y comience a integrarse a un mercado internacional.

Cabe mencionar que éste análisis fue a partir de 2015 que se traduce al año en que se inició la intervención del modelo, hasta el 2018. Lo anterior con el fin de realizar una evaluación con datos precisos que permitan identificar que tanto se ha logrado dentro de la empresa, que problemas han sido detectados y que ha mejorado durante ese periodo, considerado ideal para obtener resultados confiables.

CAPITULO I. Fundamentos de la investigación

1.1 Situación problemática

De acuerdo con datos oficiales, existen 4.2 millones de unidades económicas en México de las cuales el 99.8% son consideradas pequeñas y medianas empresas (Pymes). Estas empresas aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo en el país (Arana, 2018).

La globalización ha impactado al desarrollo de la sociedad, imponiendo nuevas formas de vida y forzándola a adaptarse a distintos cambios dentro del entorno social, político y económico. Es por esto que hoy en día las empresas buscan expandirse y competir dentro del entorno nacional pero además, emprender nuevos retos como integrarse al mercado internacional.

A pesar de su importante participación en la actividad económica, la mayoría de las Pymes no participa activamente en el comercio internacional. Una de las principales causas de esto son el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking (Orlandi P. , 2006).

Sin embargo, algunas de estas empresas llegan a contribuir al comercio internacional al formar parte de la cadena de valor de exportadores locales, trabajar como intermediarios, importar y distribuir productos de empresas extranjeras. Además, se involucran en actividades respecto a logística y transacciones internacionales.

Algunos de los obstáculos para la expansión de la actividad de las Pymes en el comercio internacional son la creación de barreras arancelarias y no arancelarias entre los países, requerimientos de calidad y conformidad, certificaciones de responsabilidad social empresarial, marketing y distribución, cobertura de riesgo, costos de comunicación y transporte, personal capacitado respecto a negociaciones e idiomas, asistencia para exportación e importación (Orlandi P. , 2006).

Las Pymes siguen despertando el interés de inversionistas gracias a su potencial y su esencia de emprendimiento, por ello es muy importante reconocerlas y apoyarlas para que sigan su desarrollo hasta convertirse en grandes empresas, ya que pueden alcanzar grandes oportunidades puesto que generan el 40% del sector de comercio exterior, tienen acceso a un sistema de comercio mundial más abierto por parte de la OMC (Organización Mundial de Comercio), como sus procesos son pequeños se adaptan a nuevos escenarios o circunstancias en el mercado lo que les permite atraer nuevas alianzas de crecimiento, entre otras.

1.2 Planteamiento del problema

Pregunta:

¿Cómo incrementar la productividad de una Pyme dedicada a la compra-venta de aguacate?

Objetivo:

Esta investigación tiene por objetivo analizar la aplicación del modelo de gestión socioeconómica ISEOR, en una Pyme dedicada a la compra venta de aguacate que permita generar condiciones que aporten beneficios tanto sociales como económicos para la empresa y sus colaboradores, y su impacto en el mercado.

Hipótesis:

La productividad en una Pyme dedicada a la compra y venta de aguacate puede aumentar mediante la implementación de un Modelo de Gestión Socioeconómica, desarrollando un modelo de negocio que le permita generar condiciones para integrarse al mercado internacional.

Variables:

- Dependiente: Productividad.
- Independiente: Modelo de gestión socioeconómica.

Justificación:

Este modelo francés, expone el valor y la importancia de cada integrante de la empresa que desempeña desde el puesto menos remunerado hasta el más alto, y como la gestión de tiempo en cada actividad que estos realizan representa un valor monetario inimaginable lo cual puede causar pérdidas significativas si no se le presta suficiente atención.

Este proyecto pretende examinar a una Pyme familiar cuya gestión va de acuerdo al modelo socioeconómico ISEOR enfocado en mejorar la estructura de cada

proceso dentro de la empresa a partir de estrategias sociales y económicas, que le permitan aumentar su competitividad a partir de la creación de potencial humano.

Teniendo en cuenta que el tema del aguacate es muy significativo en el estado de Michoacán, ya que es líder en producción de aguacate a nivel mundial, tendrá un enfoque en una Pyme que apuesta por innovar sus procesos de compra y venta para integrarse al mercado internacional.

Los Recursos Humanos son el factor más importante dentro de una empresa, es por ello que se busca estimular al personal para que se comprometa con cada proceso que ejecuten, generando en sí mismos y dentro de la empresa beneficios sociales, personales y económicos.

Este análisis también pretende identificar la problemática dentro de cada área de la empresa, que le permita identificar la razón por la cual una Pyme de su tamaño, giro y capacidad no ha ingresado al mercado internacional y de qué manera pudiese lograrlo.

También espero que al finalizar pueda aportar para que la empresa siga en la mejora de sus procesos como hasta ahora se ha ido empeñando en hacerlo.

Alcance:

El alcance de este proyecto se define como correlacional ya que se basa en el estudio e investigación de un modelo de gestión socioeconómica francés, aplicado en una Pyme dedicada a la compra y venta de aguacate.

Capítulo II. Panorama del tema

2.1 ¿Qué son las Pymes?

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), son aquellas que tienen entre 50 y 250 empleados de acuerdo a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y representan el 99% de las empresas y el 72.3% de los empleos que estas generan, convirtiéndose así en parte vital de la economía mexicana (Heredia, 2014).

Es muy complejo formar una definición para las Pequeñas y Medianas Empresas debido a la amplitud de criterios que existen para ello. Sin embargo, por su coincidencia general, los factores más utilizados para definir una Pyme son: número de empleados y volumen de ventas de estas empresas (Cardozo, Velasquez de Naime, & Rodríguez Monroy , 2012).

En América Latina, se forman definiciones basadas en dos criterios: el primero es la cantidad de ocupados por empresa, uno de los más utilizados por institutos nacionales de estadística que se dedican a proveer información dentro y fuera de un país. El segundo se basa en las ventas para identificar el tamaño económico de la empresa, generalmente utilizado por instituciones que diseñan e implementan políticas como criterio de corte para establecer el tamaño de las empresas (Galán , De Giusti, Solari, & Díaz Arive, 2014).

Otro criterio que influye para la definición de las Pymes es la diversidad, ya que existen grupos de éstas que pertenecen al mismo sector empresarial donde se pueden observar grandes diferencias en aspectos como tecnología, mano de obra o recursos naturales (Cleri, 2007).

Algunas de sus características son:

Flexibilidad, ya que su nivel de organización les permite adaptarse al actual ambiente incierto y cambiante.

Carácter pionero, puesto que se va abriendo camino con ideas novedosas y emprendedoras.

Innovación y creatividad, porque alimentan la especialización y diferenciación de productos de acuerdo a las exigencias del consumidor, dinamizando la economía.

Empleador de mano de obra más potente que existe en la sociedad, permitiendo que los países descansen en la fuerza de trabajo de las organizaciones pequeñas.

Permiten el equilibrio regional, por la influencia de red diversificada y extendida que permite la integración territorial.

Impulsan la *movilidad social*, puesto que muchos obreros y empleados se independizan, abriendo sus propios talleres y oficinas (Cleri, 2007).

Actualmente las Pymes son de suma importancia para países industrializados y en vía de desarrollo debido a que este tipo de empresas son creadoras de empleos y representan un 90% de la economía siendo motor de crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo en México (Heredia, 2014).

2.2 Internacionalización de las Pymes

La internacionalización de una empresa se refiere al establecimiento de vínculos que se forman a través de las operaciones realizadas entre ésta y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de proyección internacional (Galán , De Giusti, Solari, & Díaz Arive, 2014).

El entorno actual del mercado y la búsqueda de nuevos ingresos económicos llevan a las empresas a fomentar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer ante los efectos de la competencia global, poniendo en marcha estrategias de internacionalización (Becerra, 2010).

Esta internacionalización de empresas es el resultado de la integración de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Es un proceso en que proyectan sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional generando flujos comerciales, financieros y de conocimiento en diversos países (Leandro, 2009).

Los objetivos de internacionalizar una empresa son (Leandro, 2009):

- Apertura de nuevos mercados.
- Costos de producción bajos.
- Producción y distribución más eficiente.

Existe un modelo llamado Uppsala que considera que un gran número de empresas inician operaciones en su mercado nacional, siendo la internacionalización de sus operaciones consecuencia directa de una serie de decisiones incrementales (Martínez, 2007). Es decir, el proceso de internacionalización de una empresa es un compromiso gradual de la misma con los mercados internacionales aun cuando el tamaño de esta es reducido (Leandro, 2009).

De acuerdo a esto surgen cinco pasos hacia la internacionalización:

1. Desarrollo de un plan de acuerdo al objetivo de la empresa al internacionalizarse.
2. Disponer un producto de calidad suficiente para los mercados internacionales.
3. Similitud entre el mercado internacional con el mercado local.
4. Contar con una persona que conozca a fondo las peculiaridades del país destino.
5. Estimar los recursos necesarios para efectuar el plan.
6. Establecer mecanismos para el control y coordinación que permitan una valoración de resultados funcional para las partes.

(Leandro, 2009)

Lo anterior, siempre y cuando las empresas sean aptas para desarrollar dinámicas que les permitan competir en los mercados actuales y futuros. Las ventajas de la internacionalización derivan de su capacidad al coordinar actividades que ésta conlleva (Leandro, 2009).

2.3 Globalización

El término globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, cuyos componentes principales son la globalización de mercados y la globalización de la producción (Becerra, 2010).

Es un fenómeno mundial que permite mayor eficiencia en procesos productivos, reordenamiento de trabajo y nuevas relaciones entre empresas, proveedores y clientes. Este término se refiere a la competencia y movilidad ilimitada de lo intelectual, social y negocios que actúan en la creación de valor agregado (Becerra, 2010).

La globalización trae consigo algunas ventajas puesto que gracias a ella existe una mayor difusión de tecnología y dispersión de ideas brindándole al comercio internacional una libertad económica que permite a los países una mayor accesibilidad a las leyes proteccionistas y las restricciones impuestas ante la movilidad de los mercados (Becerra, 2010).

Por otro lado, eleva la productividad y los estándares de vida de los habitantes de cada país que abre paso al mercado global y promueve la competencia leal para el competidor, el cliente, el proveedor, el consumidor y el medio ambiente (Becerra, 2010).

Otros de los aspectos positivos de la globalización es el acceso a capital extranjero, mercados de exportación y tecnología avanzada, ya que ofrecen alternativas y oportunidades de crecimiento diferentes a las que se tiene alcance normalmente en el mercado local (Becerra, 2010).

Sin embargo, también deben tomarse en cuenta algunos aspectos negativos ya que existe una intensificación de la competencia en mercados internacionales debido a la saturación de los mismos y a la escasez de recursos, que implica poner en riesgo la estabilidad de las empresas.

2.4 Gestión de las Pymes

Las Pymes son importantes para la economía y el desarrollo de México, por el número de empleos que representan y por su contribución a la derrama económica en el mercado. Es por ello la importancia de que no desaparezcan y crezcan para aumentar el impacto positivo en la economía (González, 2005).

Las Pequeñas y Medianas empresas se convierten en sistemas de creación de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permitan obtener los recursos requeridos para enriquecer sus procesos y satisfacer necesidades (Cleri, 2007).

Estas empresas se han obstaculizado por algunos factores como mala organización, financiación y restricciones financieras para llevar a cabo proyectos rentables. También existe una escasa formación, experiencia y falta de liderazgo por parte de los empresarios que están a cargo de las Pymes presentándose faltos de conocimientos y experiencia para acometer procesos de selección y negociación (Heredia, 2014).

Otro problema grave de las Pymes es que estas no realizan actividades de investigación y desarrollo, su estructura organizacional no es suficientemente flexible y no permite lograr sus objetivos, además de no ser capaces de identificar problemas para el mejoramiento que le ayuden a ser competitivos (Heredia, 2014).

Un factor muy importante dentro de la gestión de las Pymes y también un proceso de los que menos se consideran para su desarrollo son los Recursos Humanos. Este factor influye mucho para la formación de políticas y prácticas con el fin de capacitar y motivar a los empleados para que sean capaces de desarrollar estrategias de organización para alcanzar sus metas y objetivos (Heredia, 2014).

2.5 Tiempo de vida promedio de las Pymes en México

La mayoría de las Pymes llegan a mantenerse activas por largos periodos y tienden a ser cada vez más eficientes al paso del tiempo, puesto que el fracaso de una empresa deriva de diversos factores como personales, operativos, financieros, entorno, entre otros, no solo por su tamaño (Cleri, 2007).

En algunas ocasiones el fracaso se debe a la falta de meditación y planificación por la obsesión de crecimiento acelerado de la empresa (Cleri, 2007).

Existen algunos obstáculos para el desarrollo de las Pymes:

- Falta de promoción e infraestructura.
- Falta de instrumentos de capacitación a la medida de sus necesidades.
- Falta de créditos y medios de financiamiento.
- Falta de legislación.

La creación y apoyo de las mismas en México tuvo como objetivo mejorar el empleo, propiciar el desarrollo regional y combatir la pobreza. Las Pymes se han visto afectadas en el entorno internacional por los países en vía de desarrollo debido a las barreras legales que ponen las empresas grandes (Heredia, 2014).

La principal dificultad de las pequeñas empresas en México es atraer clientes, seguida de aumento de ingresos, mantener rentabilidad y desarrollar nuevos productos, conservar o contratar empleados (Forbes México, 2016).

Solo una de cada 10 participa en comercio internacional. Un 59% de las Pymes indicó que el crecimiento laboral se estancó, 23% mencionó que disminuyó y solo 18% vio un aumento. Pero se mostraron optimistas, pues 63% dijo que aumentarán en seis meses, 33% dijo que seguirán sin cambios y 4% piensa que empeorará (Forbes México, 2016).

Capítulo III. Marco teórico

3.1 Productividad

La productividad es un concepto que puede definirse de acuerdo a varios factores, depende del lugar donde se involucre o la forma en que se pretenda ser productivo.

Es un indicador que refleja de qué manera se están utilizando los recursos de una economía para la producción de bienes y servicios. Es aquella relación entre estos recursos utilizados y productos obtenidos los cuales denotan la eficiencia con la que participan en el mercado (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Entre ellos destacan las inversiones, la razón capital/ trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos de los energéticos, la calidad de los recursos humanos, los sindicatos, entre otros (Savall, 2001).

La productividad mide la manera en que se utilizan los recursos en un país, una industria o una unidad de negocios. La medición de la productividad es fundamental para el control del desempeño relacionado con las operaciones, y para ello necesitamos comprender diferentes formas para su administración (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

La productividad desde un enfoque empresarial se refiere a la relación entre ésta obtenida mediante un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados. Es el uso eficiente de trabajo, capital, tierra, material, energía e información, para la producción de bienes y servicios, obtener más con la misma cantidad de recursos. La productividad empresarial es un instrumento comparativo para gerentes de cualquier organización (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

3.1.1 Elementos que conforman la productividad.

En los últimos años ha evolucionado dentro de las compañías la forma en que llevan a cabo sus negocios. Estos cambios se encuentran dentro de la estructura básica con la que operan cada una de estas empresas, diseñados para bajar costos al mismo tiempo en que realizan productos afines al mercado actual (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Para analizar la productividad de una empresa, es necesario revisar la administración de las áreas de operación para comprender la eficiencia con la que cada proceso se desarrolla para ser productivo: la **administración de operaciones** se define como el diseño, operación y mejora de sistemas que crean y entregan productos y/o servicios de una empresa, orientada a toda administración que conlleve un sistema en la cadena de abastecimiento de un bien o servicio, permitiendo que cada recurso disponible sea aprovechado dentro de cada proceso (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Se basa en tres conceptos:

- **Decisión:** La correcta toma de decisiones es importante en la administración de operaciones, y en las cuales surgen cuatro responsabilidades adicionales: proceso, calidad, capacidad e inventario.
- **Función:** Las operaciones constituyen funciones fundamentales dentro de las organizaciones.
- **Sistema:** Los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus interfaces. Se considera a los gerentes de operaciones como gerentes del proceso de conversión dentro de la empresa.

(B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005)

Los siguientes elementos surgen a partir de la administración de operaciones, y deben ser monitoreados dentro de las organizaciones o empresas para incrementar la eficiencia del proceso productivo y con ello la productividad:

Sistemas de producción; los cuales consisten en utilizar los recursos disponibles en los procesos para transformar cada entrada de bienes a la empresa en salida.

Estrategia de operaciones; se encarga de crear políticas y planes para los procesos y la utilización de recursos a fin de establecer estrategias competitivas a largo plazo. La estrategia de operaciones se considera como una planeación para coordinar metas operacionales que se anticipen a necesidades futuras, sabiéndose identificar las alternativas de prioridad y el manejo adecuado de los resultados (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Administración de proyectos; se refiere a la planeación, dirección y control de recursos (personas, equipo, material), para el desarrollo de un proyecto en costo y tiempo que sea ajustable a cada objetivo de la empresa impulsando su rendimiento y permitiendo no solo cumplir objetivos a corto plazo sino trabajar mediante el seguimiento de una estructura adecuada (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Un proyecto representa dos costos:

1. Costo por mantener o alargar un proyecto que no aporte a la empresa.
2. Costo por tratar de obtener resultados inmediatos al apresurar un proyecto.

Asimismo existen costos de mantenimiento del proyecto, también conocidos como costos indirectos del proyecto, por los cuales es importante que al programar una tarea se tenga la precaución de asignarle los recursos suficientes y necesarios.

Diseño del trabajo; especifica actividades de trabajo con el objetivo de desarrollar estructuras que permitan a una persona o grupos de personas cumplir con los requerimientos de su labor. (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005)

Por ello es importante que:

1. Cada actividad lleve un control de calidad.
2. Capacitación a los trabajadores para que desarrollen habilidades en las diferentes áreas de la empresa.
3. Inclusión del personal en el diseño del trabajo.

4. Entrega de información clara y precisa a los trabajadores para ampliar la naturaleza de su trabajo y su capacidad para realizarlo.
5. La automatización que les permita disminuir el trabajo manual pesado.
6. El compromiso de la empresa por proporcionar trabajos de valor con los cuales puedan recibir una recompensa.

Proceso de producción; identifica distancias para el transporte, demoras, técnicas y tiempos que simplifiquen la operación de producción.

Administración de la calidad total; es el control de las áreas de bienes o servicios más sobresalientes de la empresa, en el cual se diseña cuidadosamente cada sistema para asegurarse de que estos puedan producir de manera consistente el mismo diseño (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Consultoría de operaciones; es la formación a la que acuden las empresas para crear estrategias centradas en cada departamento para mejorar sus procesos productivos, los cuales presentan diferentes capacidades y por lo tanto requieren diferentes enfoques operacionales.

Los pasos para el proceso de aplicación de una consultoría son los mismos para cada organización en su mayoría, la diferencia radica en el problema que se quiera solucionar y los métodos analíticos que deban emplearse para este.

Administración en cadenas de suministros; consiste en aplicar un enfoque total a la administración de flujo de información partiendo de los proveedores de materia prima pasando por las fábricas y almacenes hasta llegar al consumidor final. (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005)

Planeación de la capacidad de servicio; este elemento se compone de los siguientes factores:

- **Tiempo;** a diferencia de los bienes, el servicio no puede almacenarse, así que se debe tener la capacidad de dar este último en el momento que se solicite.

- **Ubicación;** se debe estar cerca del cliente, en el lugar donde éste lo solicite y en el momento en que lo necesite. La ubicación de las instalaciones es parte clave en el diseño de la cadena de suministro.
- **Volatilidad de la demanda;** se debe dar respuesta a la demanda del cliente, este suele tener diferentes necesidades y su comportamiento va desde el estado del tiempo hasta un suceso importante.

Logística de justo a tiempo; también conocida como “Just In Time”, consiste en una serie de actividades que pretenden alcanzar gran volumen de producción mediante inventarios mínimos de materias primas, producción en proceso y bienes terminados, es decir, esta idea se sustenta en que no se producirá nada en la empresa a menos que se necesite, puesto que la demanda real del producto crea la necesidad (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

Administración de la demanda; permite que las empresas tengan un control de inventarios para que su sistema de producción y entrega se aproveche de manera correcta y puntual. Existen dos tipos de demanda:

- **Demanda dependiente:** Se presenta cuando una empresa produce un bien que depende de otro para su elaboración final.
- **Demanda independiente:** Como su nombre lo dice, no depende precisamente de la producción de otros bienes para obtener un producto.

Todas las actividades que constituyen la operación de una empresa se relacionan entre sí. Lograr que estas actividades sean eficientes significa minimizar su costo total, y hacerlas efectivas significa hacer que la serie combinada de actividades apoye la estrategia de la empresa y se logre aumentar la productividad (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005).

3.2 Modelo de gestión socioeconómica ISEOR

El Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) es una asociación creada en un centro de investigaciones en 1976 en la ciudad de Lyon Francia (Savall, 2001).

Tiene por objetivo dar solución a problemas mediante acompañamiento en el proceso de innovación de conceptos, métodos y herramientas para mejorar la rentabilidad, eficacia, calidad, competitividad y, el desempeño social y humano aplicable a toda organización de cualquier sector ya sea público o privado (Savall, 2001).

ISEOR, en el cual participan 125 investigadores en 28 países, está vinculado con dos instituciones, una dedicada a la investigación de ciencias sociales, la Universidad de Lumiere Lyon y otra al management, la Escuela de Management E.M. Lyon (Savall, 2001).

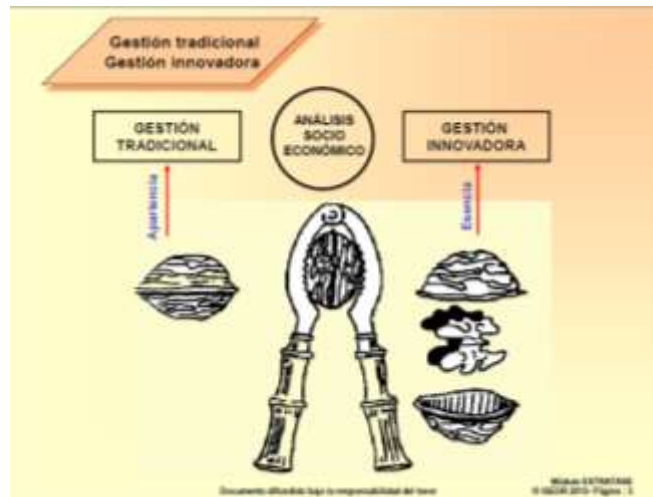
La gestión socioeconómica innovadora, creada y experimentada por Henri Savall, y desarrollada con Véronique Zardet junto con el equipo de ISEOR, es un Modelo de Gestión Socioeconómica (MGSE) que integra estrechamente la dimensión humana de la empresa y su desempeño económico mediante la integración de métodos de gestión global sustentable con el fin de potencializar al desarrollo humano como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo en las empresas (ISEOR, 2013).

El equipo de ISEOR ha ido observando por más de un cuarto de siglo que la consultoría a partir de otras teorías para la administración moderna de las organizaciones no ha sido la adecuada. Con este concepto, la consultoría que pretende llevar a cabo el MGSE es una tecnología propia de investigación que permite observar a los actores de cada organización con el objetivo de generarles nuevos conocimientos (Savall, 2001).

Este modelo se enfoca en generar un cambio en las organizaciones, las cuales presentan distintas problemáticas de gestión como: organización, reestructuración,

certificación, movilización de personal, falta de decisiones estratégicas, mutación en las actividades de la empresa, entre otros, mediante la aplicación de herramientas de intervención que permiten la identificación de costos ocultos resultado de sus disfuncionamientos para aumentar el desempeño y dar un valor agregado (Savall, 2001).

Figura 1. Gestión tradicional y gestión innovadora



Fuente: Savall, 2006.

La figura 1 representa parte inicial de la investigación del MGSE, el cual relaciona a una organización con una nuez, con la teoría de que para obtener ideas innovadoras se debe comenzar analizando desde el interior de la nuez (empresa u organización) para ver la parte viva e importante, la que da el fruto de los desempeños de la organización (Savall, 2001).

El management innovador integra dos facetas estrechamente relacionadas: desempeños sociales y desempeños económicos.

En cuanto a desempeño social nos referimos a los recursos humanos de las organizaciones, que frecuentemente presentan problemas de condiciones desalentadoras como comunicación limitada, trabajos repetitivos, falta de

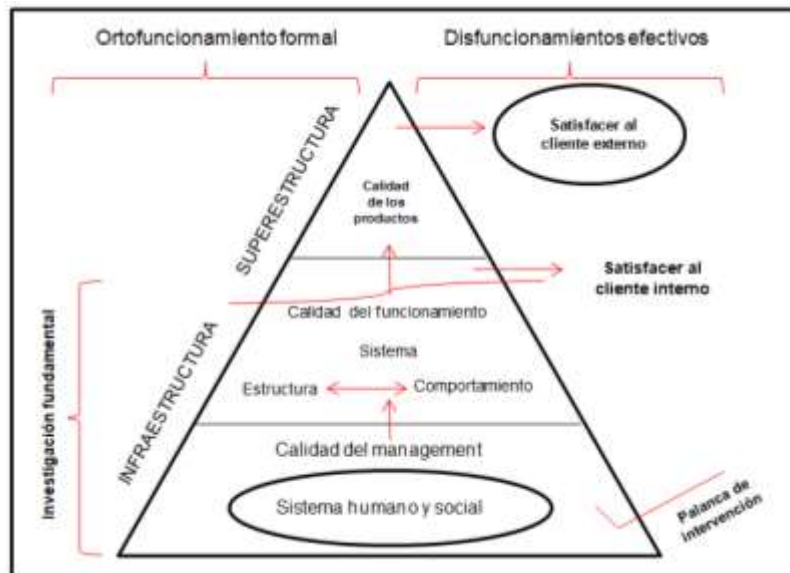
estrategias ambiciosas, potencial desaprovechado, calidad limitada en la atención al cliente, entre otros, provocando insatisfacción humana y social (Savall, 2001).

Asimismo, los desempeños económicos, consecuencia de los sobre salarios, sobre tiempos, sobre consumos, no producción, no creación de potencial estratégico y riesgos (Savall, 2001).

Ahora bien, si estos desempeños no son controlados se vuelven disfuncionamientos, los cuales suponen que las organizaciones inviertan recursos para resolverlos (Savall, 2001).

Resolver estos disfuncionamientos no se contempla en un plan contable, generando costos ocultos, llamados así por su falta de visibilidad en los estados financieros, afectando la calidad de las decisiones que se toman o no dentro de una empresa, es decir, mientras se invierte tiempo tratando de resolverlos se está dejando de ser productivo y esto, además de perder miles de horas pierde miles de pesos de valor añadido (Savall, 2001).

Figura 2. Esquema de Calidad Integral de una organización



Fuente: Elaboración propia con base en libro Savall, 2001.

De acuerdo a la figura 2, la calidad integral de una organización funge como el corazón del MGS. Normalmente si una empresa pretende elevar la calidad de un producto busca modificar costos de producción, cadenas de suministros, estrategias de venta, darle un valor agregado, entre otros, sin darse cuenta que estos conceptos no pueden ser un plus sino comienza a preocuparse por la calidad de su factor humano, que realmente elevará la calidad al cooperar con el crecimiento continuo de la empresa (Savall, 2001).

Asimismo nos encontramos con otra de las características del MGSE que es definir el desempeño económico mediante la creación de potencial sin esperar un resultado inmediato sino resultados que permitan que las organizaciones trabajen en su estructura para ser sólidas teniendo una probabilidad de supervivencia y desarrollo más fuerte (Savall, 2001).

Los costos ocultos son datos económicos que no se ven reflejados en la contabilidad de una empresa. Son una pérdida inmediata de valor añadido en los bienes y servicios que se han dejado de producir por los disfuncionamientos (Krief & Zardet, 2006).

Estos disfuncionamientos vienen a partir de situaciones presentadas por el factor humano en cada departamento de una empresa como se muestra a continuación:

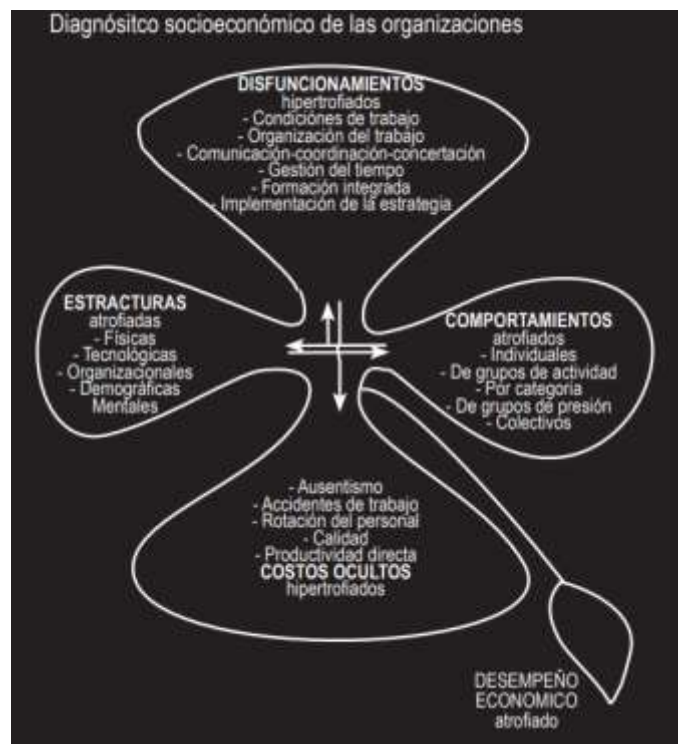
Figura 3. Ejemplo disfuncionamientos por falta de formación del personal en informática



Fuente: Krief & Zardet, 2006.

Varias intervenciones o investigaciones evaluadas han demostrado que la raíz de los disfuncionamientos es la falta de conducción o pilotaje del comportamiento humano, sincronización de los dispositivos de coordinación en tiempo real, limpieza dentro de las prácticas de mantenimiento en los procedimientos que con el transcurso de tiempo se deterioran y el Sistema de Información Estimulante (SOPHIE).

Figura 4. Diagnóstico socioeconómico de las organizaciones



Fuente: Krief & Zardet, 2006.

Según las investigaciones realizadas por el ISEOR muchas organizaciones presentan seis enfermedades de la calidad integral (disfuncionamientos): condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación – coordinación – concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica, y a partir de las cuales se mide el desempeño de la empresa (Savall, 2001).

En otras palabras, los costos ocultos se presentan como polvo, por lo tanto, el MGSE propone 5 indicadores que fungen como una aspiradora no solo para identificar estos costos, sino también para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones a partir de ellos. Por un lado los de predominio social que son: ausentismo, accidentes y rotación de personal, y por otro, los de predominio económico: falta de calidad y falta de productividad (Savall, 2001).

Un principio en el área de administración es que, si se definen funciones específicas y se delega a personas competentes en sus respectivas funciones, se lograrán resultados positivos, por ello, el proceso de reducción de disfuncionamientos involucra y acomoda debidamente a cada miembro del personal. Esto de acuerdo que los costos ocultos no pueden ser producidos solo por una persona, sino por la interacción entre varias para provocar el disfuncionamiento que los genere (Savall, 2001).

En la fase de diagnóstico, durante la intervención socioeconómica en una empresa se enseña a todos los especialistas a trabajar en equipo, dado que cada actividad es como un deporte, en equipo y no individual (Savall, 2001).

Figura 5. Estrella del management estratégico



Fuente: Savall, 2001.

El MGSE nos dice que la gestión es como un proceso de navegación donde se debe tomar en cuenta dos ejes: eficiencia y eficacia, y equidad y deontología.

La primera, saber si nuestros clientes están satisfechos, cuál es nuestro volumen de venta y cuál ha sido el beneficio económico obtenido: la segunda, la calidad de trato hacia las personas tanto individual como en equipo (Savall, 2001).

Se debe buscar una proporción adecuada entre ambas facetas mediante instrumentos, como la estrella del management estratégico, requeridos para equilibrar resultados inmediatos y creación de potencial, y asimismo los objetivos a corto, mediano y largo plazo (Savall, 2001).

Figura 6. Herramientas socioeconómicas



Fuente: Savall, 2006.

Estas son las seis herramientas u órganos básicos que el método socioeconómico ha utilizado para mejorar el funcionamiento de la organización. Estas herramientas son adaptables a cualquier tipo de organización según su sector, tamaño o país, y las cuales permiten incrementar los desempeños sociales y económicos, reduciendo los disfuncionamientos y los costos ocultos.

- El Contrato de Actividad Periódicamente negociable (CAPN). Formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada miembro de la empresa a través de un doble diálogo, semestral e individual, con el superior jerárquico directo. Se retribuye con un incentivo salarial la

consecución de los objetivos colectivos, de equipo e individuales, autofinanciados por la reducción de los costos ocultos.

- El Plan de Acciones Prioritarias (PAP). Es un inventario de las acciones que se tienen que realizar en seis meses para alcanzar los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y pruebas de factibilidad según la disponibilidad de los recursos.
- La matriz de competencias (MC). Es un cuadro sinóptico que permite ver las capacidades de un equipo y su organización. Con esta matriz es posible elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a las personas como a las necesidades de la unidad.
- El Tablero de Conducción Estratégica (TDCE). Es una herramienta que reúne los indicadores colectivos, cuantitativos o financieros utilizados por cada mando intermedio para conducir concretamente al personal y las actividades de su sector de responsabilidad. Permite medir, evaluar y seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros importantes de las actividades operativas y estratégicas.
- La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT). Su objetivo es buscar una estructura más eficaz del empleo del tiempo a través de la elaboración de una programación individual y grupal y la delegación concertada.
- El Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX). Clasifica la estrategia de la empresa a 3 o 5 años. Se actualiza cada año para integrar la evolución.

(ISEOR, 2011)

La metodología HORIVERT dinamiza al personal partiendo del director general hasta el último empleado: horizontal (HORI) del proceso de cambio están involucrados todos los mandos responsables de actividades y personas y vertical (VERT) se determinan como mínimo dos sectores contrastados, donde se involucran también las personas, empleados y obreros (Savall, 2001).

Figura 7. Cronobiología del proceso



Fuente: Savall, 2006.

El modelo estudia la progresión del proceso de cambio en el transcurso del tiempo puesto que este factor es muy importante para lograr resultados exitosos, por ello, se definieron tiempos adecuados para las sesiones de trabajo con las personas que estuvieran involucradas y el orden que debía seguirse para la implementación de los elementos del modelo, sin mover a las personas para este proceso, sin perturbar las actividades normales de la organización.

El proceso de intervención se compara metafóricamente con un platillo gastronómico, los cocineros saben que los ingredientes no se ponen al mismo tiempo dependiendo la cocción. Con esto se llegó a la conclusión de que un proceso de cambio es una dinámica con una serie de ritmos a seguir y que en cada organización en la que se interviene estos ritmos son diferentes.

Básicamente la investigación realizada por ISEOR se define en tres niveles: el nivel de administración que permite saber cómo mejorar los desempeños sostenibles de una organización, el nivel de intervención que permite mejorar la participación de los consultores facilitando su intervención con las personas involucradas, y el nivel de ingeniería de intangibles el cual propone conceptos,

métodos y herramientas que contribuyan a las ideas que se puedan plasmar en la realidad.

El modelo ISEOR, determina 5 características del ser humano:

- Inteligente, porque es capaz de pensar y generar ideas;
- Estratega, porque es capaz de generar estrategias para enfrentarse a diversas situaciones;
- Comediante, porque actúa en función a lo que más le convenga lo que en ocasiones significa no cumplir con sus actividades;
- Amnésico, porque no escribe sus ideas, no las hace sólidas por lo tanto las olvida, convirtiéndose estas en humo y
- Desobediente, porque no piensa y valora antes de actuar.

Aplica la dinámica del efecto espejo, que es el análisis inicial del MGSE al que se somete el mando y base de la empresa, el cual consiste en entrevistarlos para identificar aquellos problemas internos y externos que surgen día a día dentro de la empresa que generan complicaciones sociales y económicas que a partir de un diagnóstico se pretenden mejorar para incrementar el desempeño social y económico de la empresa.

Cuando cada miembro sigue los requerimientos laborales en tiempo y forma da resultados económicos y financieros a la empresa. Este modelo propone el cálculo de la Contribución Horaria al Valor Agregado sobre Costo Variable, que es una unidad que permite valorar el tiempo de trabajo en relación al saber y el hacer de un empleado respecto a un producto (Savall, 2001).

Este indicador determina el valor económico de las horas de trabajo de una persona remuneradas por la empresa, y se calcula de la siguiente manera:

Fórmula:

$$\text{Ventas} - \text{Gastos Variables} = \text{Valor agregado}$$
$$\text{Valor Agregado} / \text{Horas hombre al año estimadas} = \text{CHVACV}$$

Capítulo IV. Estrategia metodológica

Toda investigación surge de una idea novedosa que alienta al investigador a desarrollarla. La calidad de estas ideas no consiste directamente de la fuente que se recopiló sino del planteamiento y la forma en que se estructura para la elaboración de teorías y la resolución de problemas (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

La definición de investigación metodológica se compone de dos conceptos:

- Investigación: Es una actividad encaminada a la solución de problemas, con el objetivo de dar respuesta a preguntas que se plantean mediante el empleo de procesos científicos (Gerardo, 2000).
- Metodología: Se compone de “términos” y “logos”, que significa explicación, juicio, tratado, estudio de métodos, representando la manera de organizar el proceso de la investigación, control de resultados y presentación de posibles soluciones que conlleva la toma de decisiones (Gerardo, 2000).

El conocimiento de las diversas opciones metodológicas es de gran utilidad para escoger aquella que mejor se adecue a las características de nuestro problema de investigación y a los objetivos planteados.

4.1 Enfoques de la metodología de investigación: cuantitativo y cualitativo

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

La investigación cuantitativa puede tener las siguientes características:

- Visión objetiva, positiva y tangible.
- Generaliza resultados a partir de muestras representativas.
- Enfocada en fenómenos observables.
- Basada en la objetividad, evidencia empírica y cuantificación.
- La mayoría de los problemas que investiga surgen de un contraste de teorías.
- Su análisis está orientado a la comprobación y contraste de las hipótesis.

Un estudio cuantitativo consiste en: la elección de una idea transformada en una pregunta investigación; a partir de ésta se derivan las hipótesis y variables correspondientes; después se desarrolla un plan para probarlas y se miden las variables; posteriormente analiza los resultados de las mediciones, y crea una serie de conclusiones respecto de la hipótesis (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

El enfoque cualitativo se utiliza para describir y refinar preguntas de investigación, probar hipótesis, se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como las descripciones y las observaciones. Su propósito es reconstruir la realidad como la observan los actores de un sistema (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

4.2 Técnicas para la recopilación de datos

Medir, en términos de metodología, puede definirse como un proceso de vinculación entre procesos abstractos con indicadores empíricos, realizado mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos obtenidos en términos que del concepto (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

Una vez que se ha definido el problema de investigación, hipótesis, diseño de la investigación y selección de la muestra correspondiente, lo siguiente es la planificación del proceso de recolección de datos y selección de las técnicas, en

función del objetivo, las características de los datos y la metodología que corresponde (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

Los requisitos que debe cubrir un instrumento de medición son: *confiabilidad*, puesto que las veces en que se mida un objeto utilizando cierto instrumento se obtienen los mismos resultados; y *validez*, por la capacidad con la que el instrumento mide la variable que pretende (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

La recolección de datos implica tres acciones vinculadas entre sí:

- Selección o desarrollo del instrumento de recolección de datos acorde a la investigación que sea válido y confiable.
- Aplicación del instrumento seleccionado para poder recolectar datos que sean útiles para la investigación desarrollada.
- Preparación de mediciones, datos, registros u observaciones que se hayan obtenido para su análisis.

Existen una gran variedad de instrumentos para la recolección de datos tanto para el enfoque cuantitativo como para el cualitativo, sin embargo, podemos utilizar los instrumentos de ambos enfoques en un mismo estudio (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

4.2.1 Instrumentos de tipo cuantitativo

Cuestionario; uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos que consisten en la aplicación de una serie de preguntas ya sea abiertas o cerradas respecto a las variables que pretendan medir.

Las preguntas cerradas contienen respuestas delimitadas, es decir, se presentan las posibles opciones de respuesta al sujeto y éste debe ajustarse a éstas. Existen dos tipos:

Preguntas cerradas dicotómicas

¿Usted trabaja actualmente?

SI NO

Preguntas cerradas con alternativas de respuesta

¿Cuántas horas trabaja al día?

No trabajo

3 a 4 horas al día

4 a 5 horas al día

5 a 6 horas al día

7 a 8 horas al día

En ocasiones el respondiente debe jerarquizar las opciones o anotar una cifra:

Enumere del 1 al 3 el aparato que considere es más útil:

___ CELULAR

___ COMPUTADORA

___ TABLETA

Número de cines que existen en el municipio de Morelia:

Las preguntas abiertas no delimitan alternativas de respuesta, en teoría, el nivel de categorías de respuesta es muy alto:

¿Por qué decidió estudiar una licenciatura?

Escalas para medir actitudes; una actitud es la predisposición con la que se responde a favor o en contra a un objeto. Las actitudes están relacionadas con nuestro comportamiento y se interpretan como síntomas no como hechos, por ejemplo: si la actitud de una mujer está a favor de del aborto, es probable que en dado caso se someta a uno, sin embargo, no es seguro que lo realice (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

Algunos de los métodos más comunes para medir éstas actitudes son:

1. Escalamiento Likert; consiste en un conjunto de ítems presentados como afirmaciones o juicios de los cuales se pretende obtener una puntuación total.

Consiste en un conjunto de afirmaciones que expresan una idea lógica de la cual habrá cinco alternativas de respuesta o puntos de escala que indiquen cuánto se está de acuerdo o no con la afirmación que corresponda.

Ejemplo:

“Morelia es la ciudad más segura de la República Mexicana”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

2. Diferencial semántico: Desarrollado para explorar las dimensiones del significado, consiste en calificar el objeto de actitud con una serie de adjetivos bipolares (fuerte-débil, bonito-feo, activo-pasivo), los cuales

proporcionan varias opciones a fin de que el sujeto seleccione aquella que más se acerque a su actitud.

Se puede llevar a cabo de manera *auto administrada*, que consta de darle al sujeto una escala para que marque la categoría que mejor le parezca, o por entrevistas, donde el entrevistador se encarga de marcar la categoría de acuerdo a la respuesta del sujeto.

3. Escala de Guttman: Ésta escala está constituida de afirmaciones con las mismas características del escalamiento Likert. Consiste en que algunos ítems indican en mayor medida la intensidad de la actitud y donde cada afirmación corresponde a una misma dimensión y variable. Ciertos autores consideran esta escala como una técnica que determina si un conjunto de afirmaciones reúne los requisitos de una clase particular de escala.

Observación cuantitativa; consiste en el registro sistemático del comportamiento o conducta expresas. Utilizado como instrumento para diversos objetos de medición, sirve para determinar la aceptación de un grupo de personas respecto a un sujeto para analizar su comportamiento.

Pasos a seguir para elaborar un sistema de observación:

1. Definir el universo de los eventos, conductas o aspectos a observar con precisión.
2. Obtener una muestra representativa de los eventos, conductas o aspectos a observar.
3. Definir las unidades de relación entre los eventos, conductas o aspectos.
4. Establecer las categorías y subcategorías de observación.

La observación puede ser participante o, no participante. En la participante, el observador puede interactuar con los sujetos, y en la no participante no ocurre tal acción.

En caso de obtener datos cuantitativos, estos deben prepararse y codificarse para ser transferidos a una matriz y guardado de archivo para que el investigador pueda proceder con su análisis. Normalmente este proceso se lleva a cabo utilizando una computadora debido a que el volumen de datos obtenidos es considerable. Este análisis depende del nivel de medición de las variables, la formulación de las hipótesis y el interés del investigador.

4.2.2 Instrumentos de tipo cualitativo

A diferencia del enfoque cuantitativo, los instrumentos cualitativos buscan obtener información de sujetos, comunidades, variables, contextos o situaciones en un ambiente cotidiano mediante una postura reflexiva y tratando de minimizar sus creencias, fundamentos o experiencias asociados con el objeto de estudio, para que los datos recolectados sean analizados a fin de responder preguntas o generar conocimiento (Roberto, Fernandez Collado , & Baptista Lucio , 2004).

Entrevistas cualitativas; éstas se definen como una conversación flexible y abierta entre dos o más personas, divididas como estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas y abiertas, en las cuales se manejan diversas clases de preguntas:

1. Las preguntas generales, que parten de planteamientos globales para llegar al tema de interés.
2. Las preguntas para ejemplificar, en las cuales se le solicita al entrevistado un ejemplo de un suceso, categoría o evento para lograr una exploración más profunda.
3. Las preguntas de contraste, donde se obtiene del entrevistado una comparación respecto a símbolos o tópicos y se le pide que los clasifique.
4. Las preguntas de estructura, en las que el entrevistador solicita una serie de ítems en conjunto o por categorías.

Observación cualitativa; es una técnica de recolección de datos que implica adentrarse a situaciones sociales y mantenerse al pendiente en los detalles de los eventos, interacciones y sucesos. Sus propósitos son los siguientes:

1. Explorar los distintos aspectos de la vida social, como ambientes y subcultura.
2. Describir las actividades y personas que se desarrollan o participan en determinado contexto, comunidad o ambiente.
3. Comprender el proceso de interrelación entre personas y eventos a través del tiempo, así como los patrones de los contextos sociales y culturales de donde vienen las experiencias humanas.

Sesiones de profundidad; consisten en formar grupos de entre 5 y 10 personas en los cuales los participantes puedan conversar acerca de ciertos temas en un ambiente informal o relajado y bajo la supervisión de un especialista en dinámica grupal, quien debe estar habilitado para manejar emociones y alcanzar un nivel de profundización para poder obtener resultados significativos de quienes participan.

1. Se determina el número de sesiones y de grupos que se realizarán, los cuales pueden cambiar según se vaya desarrollando el estudio.
2. Se define el perfil de los participantes, el cual también puede modificarse si el estudio lo amerita.
3. Se detecta a los participantes del tipo elegido y se les invita a presentarse en la sesión.
4. Se organizan las sesiones en un lugar que les permita a los participantes sentirse cómodos y relajados, que sea silencioso y aislado. Además, se deben plantear cuidadosamente los detalles de cada sesión.
5. Se lleva a cabo la sesión, asegurándose de que la persona a cargo de supervisar al grupo este entrenada adecuadamente para el manejo y conducción de grupos para crear un clima de confianza. Asimismo, debe tener claro cuál es la información que habrá de recolectar para evitar desviarse del objetivo planteado cuidando no dejar de ser flexible ante los participantes.
6. Se elabora un reporte que deberá incluir datos de los participantes como el desarrollo de la sesión, su comportamiento y actitud, así como la fecha y duración de las sesiones.

4.3 Tipo de investigación o instrumento.

Según el análisis anterior acerca de los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicables dentro de una investigación, se consideran las “entrevistas de contraste” como método de recolección de datos cualitativo adecuado y necesario para recopilar la información que, como su nombre lo dice, nos permita observar un contraste en el antes y después del objeto de estudio de éste proyecto. Del mismo modo, se aplicará la escala tipo Likert “encuesta” para obtener datos cuantitativos a partir de la puntuación de afirmaciones que respalden la información obtenida en las entrevistas de contraste en cada indicador.

En la siguiente tabla se encuentra la hipótesis de ésta investigación junto con las variables que pretenden comprobarla que son productividad y el modelo socioeconómico ISEOR. Asimismo, se puede apreciar en orden a cada uno de los indicadores de acuerdo a la variable que medirán.

Figura 8. Tabla de indicadores.

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
La productividad en una Pyme dedicada a la compra-venta de aguacate puede mejorar mediante la implementación del Modelo de Gestión Socioeconómica, desarrollando un modelo de negocio que le permita integrarse al mercado internacional.	PRODUCTIVIDAD	1. Infraestructura
		2. Volumen de Ventas
		3. Contribución Horaria al Valor Agregado sobre Costos Variables (CHVACV)
		4. Exportación Indirecta
		5. Certificación
		6. Medios de conservación
	MODELO ISEOR	7. Herramientas Socioeconómicas
		8. Costos Ocultos
		9. Diagnóstico Socioeconómico y Grupos de Proyecto
		10. Jerarquización efecto espejo

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se mencionó anteriormente, la entrevista es uno de los métodos de recolección de datos considerados para ésta investigación, la cual se presenta en la siguiente figura. Se observa que cada pregunta está relacionada de acuerdo a los indicadores.

Figura 9. Entrevista.

INDICADOR	PREGUNTA
1. Infraestructura	1. ¿En qué condiciones estaba la empacadora (infraestructura), y cómo han mejorado a partir del modelo ISEOR?
2. Volumen de Ventas	2. ¿Cuál era su volumen de ventas y cómo ha sido el proceso de aumento de acuerdo al modelo ISEOR?
3. Contribución Horaria al Valor Agregado sobre Costos Variables	3. ¿De qué manera se ha visto beneficiada la empresa ahora con la Contribución Horaria al Valor Agregado sobre Costos Variables (CHVACV)?
4. Exportación Indirecta	4. ¿Cómo ha sido el proceso de exportación indirecta o maquila, y cómo ha evolucionado con la aplicación del modelo ISEOR?
5. Certificación	5. ¿Actualmente está certificada la empacadora? De ser así, ¿qué certificación tiene, y cómo fue el proceso para obtenerla?
6. Medios de conservación	6. ¿Qué beneficios le brinda la construcción de cámaras de frío con la aplicación del modelo ISEOR, y cómo era el trabajo sin ellas?
7. Herramientas Socioeconómicas	7. ¿Qué herramientas socioeconómicas se aplican principalmente y como beneficia su uso? ¿Cómo eran las actividades sin ellas?
8. Costos Ocultos	8. ¿Qué costos ocultos fueron detectados? ¿Han disminuido? De ser así, ¿cómo?
9. Diagnóstico Socioeconómico y Grupos de Proyecto	9. ¿Cuál es su diagnóstico socioeconómico? ¿Qué han desarrollado y logrado los grupos de proyecto?
10. Jerarquización efecto espejo	10. Según el diagnóstico y su efecto espejo, ¿qué problemas fueron detectados y de qué manera se han solucionado?

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se encuentra la encuesta que será aplicada para la recolección de datos de esta investigación.

CONDICIONES DE TRABAJO

“El empaque ha trabajado para mejorar los espacios de baños y cocina para el personal”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se ha trabajado en el mantenimiento de iluminación y condiciones de temperatura de la nave”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se ha logrado generar más orden y limpieza mediante el cumplimiento de reglas para mantener limpias y organizadas las áreas de trabajo”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se respetan los horarios de trabajo ya que ha mejorado la organización y sincronización de las actividades que se realizan”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se ha trabajado en mejorar la comunicación y retroalimentación al personal tornando un ambiente menos tenso”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

“Se han asignado funciones y responsabilidades para una mejor toma de decisiones y aumento en la autonomía tanto en personal como en dirección, aumentando la eficiencia de las actividades”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Las personas muestran interés por su trabajo ya que sus opiniones son tomadas en cuenta”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se fomenta la autonomía para la toma de decisiones que ayuden a disminuir la saturación del tiempo de algunas personas”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“El reparto de tareas es equitativo, la carga de trabajo ha disminuido”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Las reglas son claras y se tiene conocimiento de sus consecuencias positivas y negativas”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

COMUNICACIÓN – COORDINACIÓN – CONCERTACIÓN

“Hemos trabajado en la comunicación, coordinación y concertación, que nos ha ayudado a definir planes estratégicos, mejorar la operación diaria y desarrollar planes a corto plazo, así como definir jerarquías y mandos”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se ha trabajado para superar temor o desconfianza a la hora de definir tareas o trabajos e informar el avance de los mismos”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

GESTIÓN DE TIEMPO

“Se tiene claro el plan de trabajo y se definen con claridad las tareas que se deban realizar, además de que se establecen fechas o periodos de cumplimiento para las mismas”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Ha disminuido el cambio frecuente de las prioridades en los trabajos”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Existen planes operativos diarios y semanales los cuales se transmiten a los involucrados”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

FORMACIÓN INTEGRADA

“Se brinda capacitación como mecanismo de motivación al personal más allá de sus tareas diarias y coinciden con los planes estratégicos de la empresa”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Se tiene la disponibilidad adecuada para capacitar personal de nuevo ingreso”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

“Se formulan estrategias con planes que se concretan sin descuidar otras áreas y con una previsión de recursos necesarios”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“Las personas que participan en la empresa conocen los planes de la misma y se considera su opinión”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“La persona encargada de la contratación del personal está coordinada con el encargado del área donde trabajará a quien se contratará, con el fin de tener una buena administración respecto a plazas, remuneración y prestaciones”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

“El estilo de mando respecto a la retroalimentación negativa y positiva motiva al personal”.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni acuerdo, ni desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Cabe mencionar que además de los dos instrumentos mencionados anteriormente que son la entrevista de contraste y la encuesta para el desarrollo de las variables según los indicadores de productividad y el modelo ISEOR, se obtuvieron algunos registros internos proporcionados por la empresa para la comprobación de las mismas.

4.3.1 Objeto de estudio

Se toma para la ejemplificación del modelo ISEOR el empaque San José 1986, sus antecedentes son los siguientes:

El empaque San José 1986, marca registrada ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, es una Pyme que cuenta con aproximadamente 23 empleados en las áreas de producción y administración, dedicada a la compra venta de aguacate.

Por mucho tiempo la empresa ha comercializado este fruto a nivel nacional, logrando posicionarse en distintos mercados de la república mexicana como Jalisco, México, Puebla, Tamaulipas, entre otros, convirtiéndolos en sus principales centros de distribución.

Ésta empresa ha ido creciendo a consecuencia de la globalización, es por ello que, de la misma forma en que ha persistido en posicionarse en el mercado nacional se ha enfocado en cumplir ahora los requisitos del también demandante mercado internacional. Actualmente cuenta con la certificación NOM-066-FITO-1997 de especificaciones para el manejo fitosanitario y movilización del aguacate, que les ha permitido realizar un proceso de exportación indirecta a países como Canadá, Francia, Corea del Sur, China, y el certificado de Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación (SRRC) de cumplimiento de las Buenas Practicas de Manejo Post-cosecha (BPM) con clave AG-EM-16-19 para exportar a Japón, ambas certificaciones expedidas por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. Asimismo, ha tenido la posibilidad de trabajar con tiendas de autoservicio como Soriana y Walmart.

La administración tradicional llevó a la empresa a lograr sus objetivos iniciales, pero su meta por innovar y renovarse para hacer frente al entorno competitivo exigía adaptarse a una nueva forma de gestión y organización más especializada, no solo en términos económicos, sino también sociales, y es por ello que hoy en día la empacadora San José 1986 aplica el modelo socioeconómico ISEOR.

Capítulo V. Análisis de los resultados

5.1 Análisis de variables

En el siguiente capítulo se presenta una descripción del antes de la empresa y su cambio a partir de la implementación del modelo ISEOR en base al desarrollo de las variables seleccionadas.

Esta descripción se forma partir de información recabada mediante entrevistas, encuestas y registros internos proporcionados por algunos miembros de la empresa. Las encuestas fueron aplicadas a dos personas de mando y, las encuestas a una persona de mando y cuatro de base, seleccionadas por el conocimiento que tienen de la empresa, por la evolución que han observado a través de sus años de trabajo en la misma, por el puesto y las actividades que realizan, que permitieran observar cambios claros en la gestión de la empresa y, el compromiso, la responsabilidad y la evolución que con ello se ha logrado.

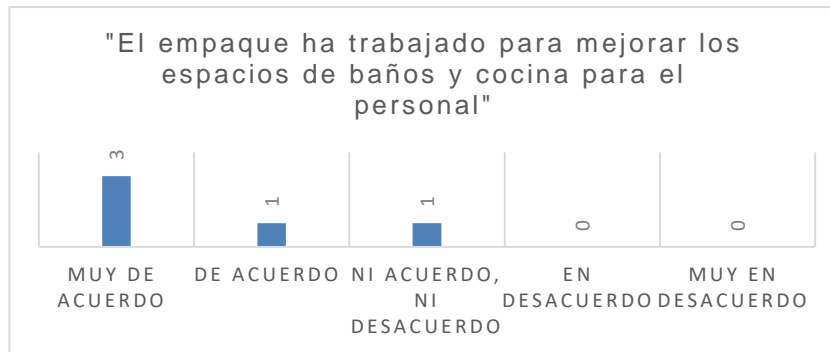
- Personal de mando:
DIRECTOR GENERAL: José Carlos Blanco Orozco.
GERENTE DE OPERACIONES: Elías Blanco Martínez.
- Personal de base:
JEFE DE PRODUCCIÓN: Pedro Leopoldo Blanco Estrada.
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN: Miguel Ángel Pérez Valdivia.
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN: Salvador Sánchez Reynoso.
JEFE DE ACOPIO: Luis Alberto Orozco Bolaños.

Cabe mencionar que las pruebas recabadas para este estudio además de ser distribuidas de acuerdo a la variable, seguirán un orden que permita al lector revisar este documento sin caer en confusión o redundancia puesto que una variable y otra pueden relacionarse muy estrechamente debido al extenso material que se obtuvo durante la investigación.

5.2 Resultados obtenidos a partir de la prueba estadística.

CONDICIONES DE TRABAJO

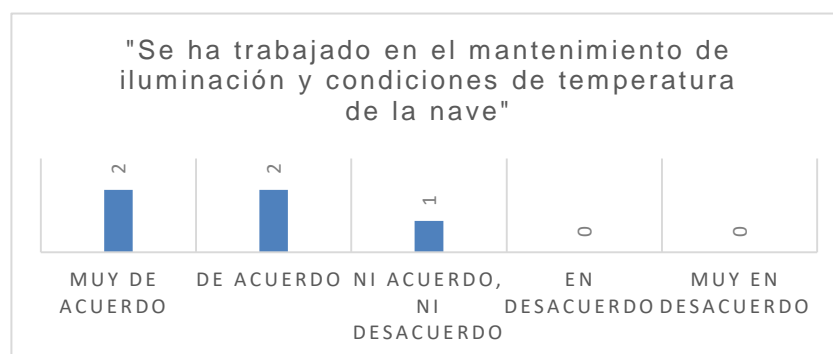
Figura 10. Mejora de espacios de trabajo.



Se observa claramente que los espacios de trabajo han mejorado ya que el personal está de acuerdo en su mayoría, sin embargo, se debe seguir trabajando en ello.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

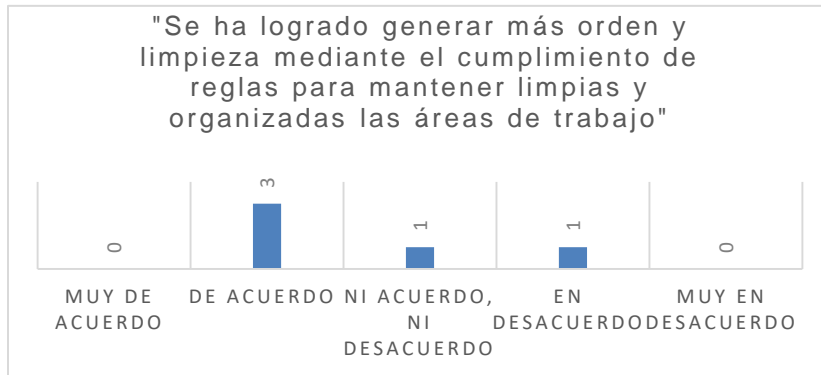
Figura 11. Mantenimiento de iluminación y temperatura.



La mayoría concuerdan con que la empresa si le ha dado mantenimiento a la iluminación y condiciones de temperatura de la nave para que puedan trabajar mejor dentro de la misma.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

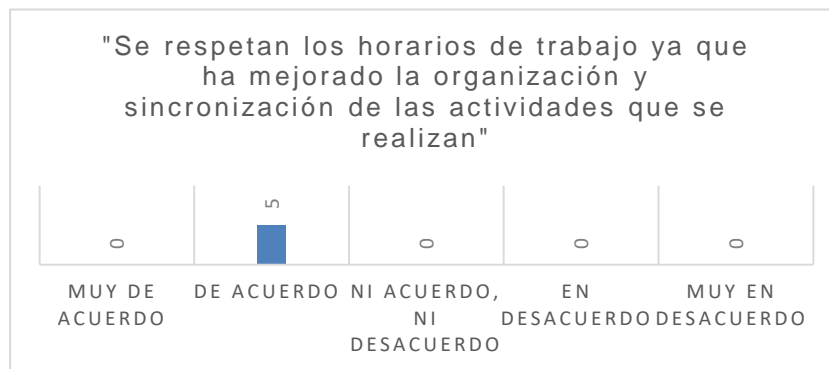
Figura 12. Cumplimiento del reglamento.



A pesar de que tres personas coinciden con que se ha generado más limpieza y orden a partir del cumplimiento de reglas en las áreas de trabajo, se requiere seguir trabajando en ello.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

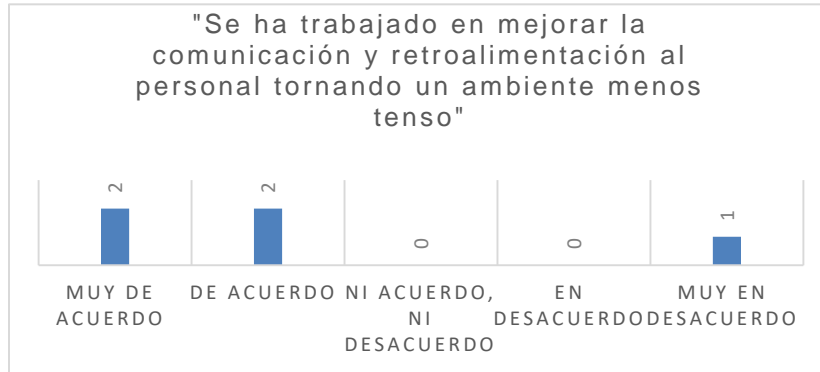
Figura 13. Organización y sincronización de las actividades.



Cinco participantes encuestados estuvieron de acuerdo en que ha mejorado la organización y sincronización de las actividades que se realizan por parte de los mandos logrando respetar los horarios de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

Figura 14. Mejor comunicación y retroalimentación.

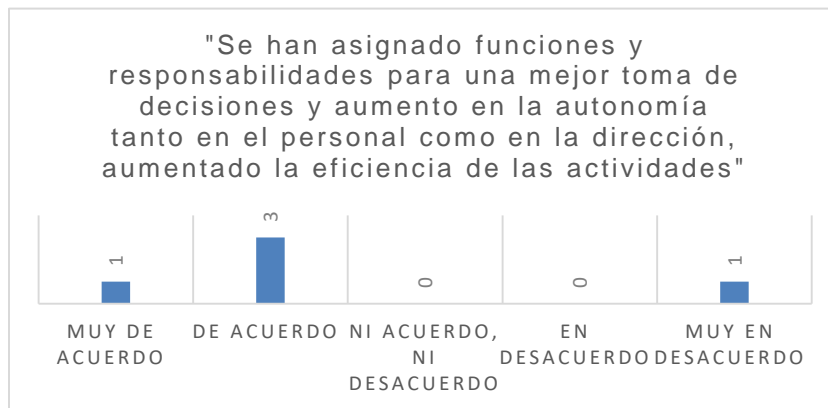


Se observa que ha mejorado la comunicación y retroalimentación al personal para evitar un ambiente tenso, sin embargo, debe mejorarse ya que se presenta inconformidad.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

ORGANIZACIÓN DE TRABAJO

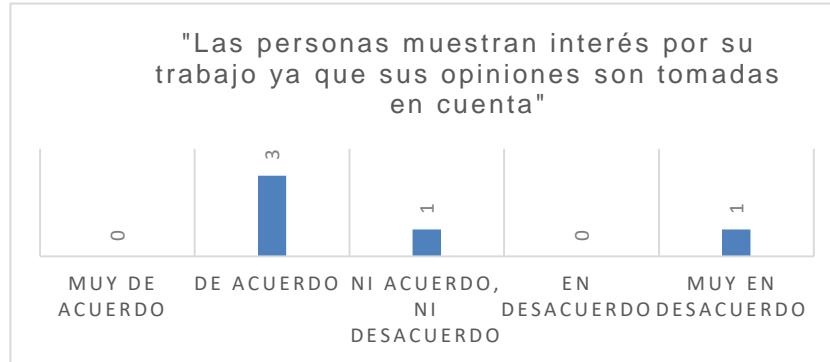
Figura 15. Aumento de autonomía en personal y dirección.



Se puede apreciar que gracias al aumento de autonomía se han tomado mejores decisiones y con ello una mayor eficiencia en las actividades porque se han asignado funciones y responsabilidades, a lo cual se debe dar continuidad.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

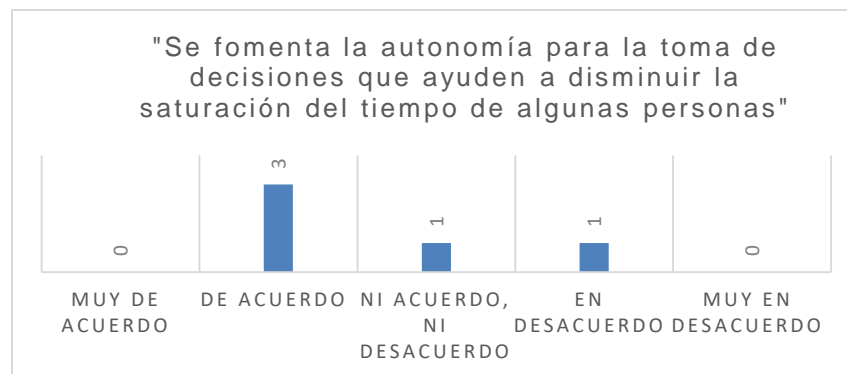
Figura 16. Interés en las actividades de trabajo.



Se cuenta con un equipo que muestra interés por su trabajo, sin embargo se debe cuidar que sus opiniones sean tomadas en cuenta aunque no siempre puedan ser aplicadas, ya que son parte fundamental de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

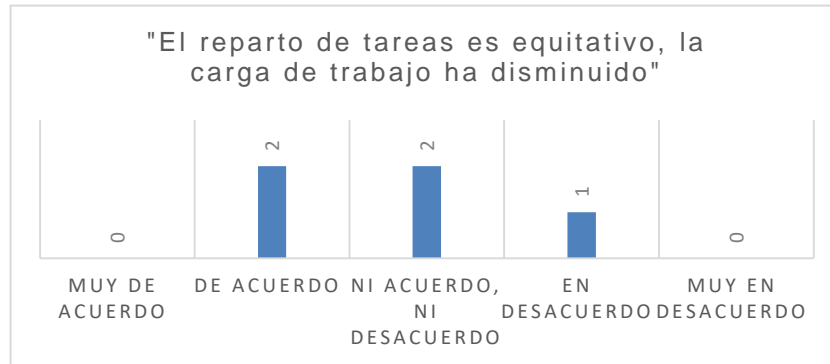
Figura 17. Disminución de tiempo saturado.



Ha aumentado la autonomía del área de mando y personal y ha disminuido la saturación de tiempo en ellos.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

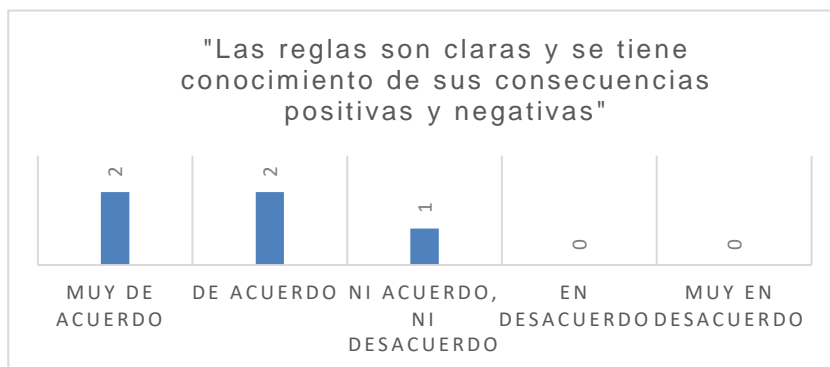
Figura 18. Reparto de tareas equitativo.



No ha disminuido la carga de trabajo porque las tareas aún no son equitativas en su totalidad, sin embargo se observa que existe un compromiso por lograrlo.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

Figura 19. Reglas claras.

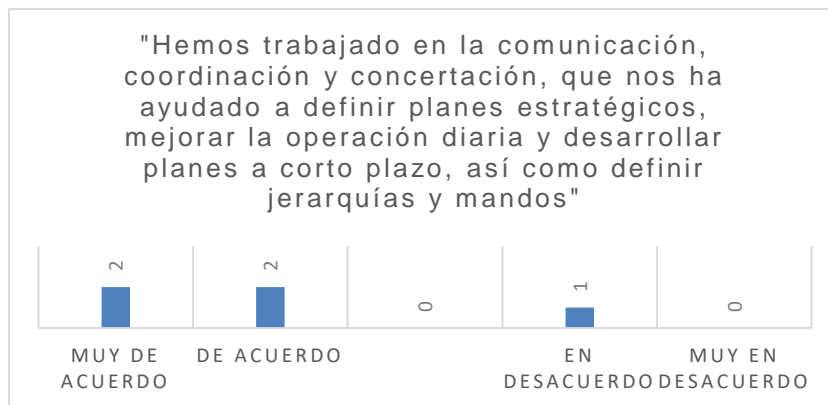


Existen reglas que se han cumplido y dado a conocer junto con sus consecuencias, lo que refleja un buen comportamiento y cumplimiento en el proceso de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

COMUNICACIÓN – COORDINACIÓN – CONCERTACIÓN

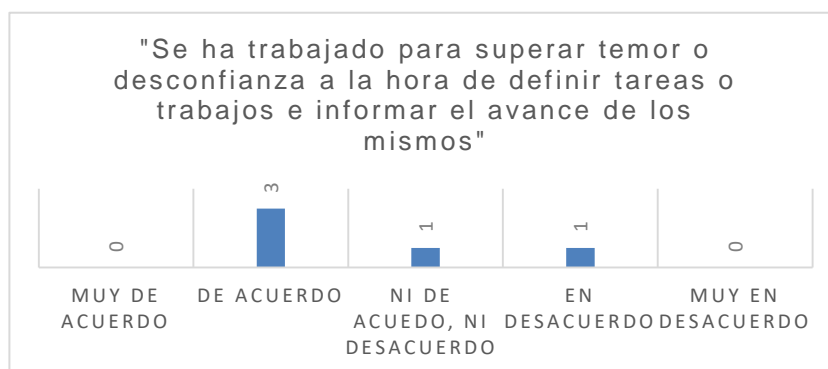
Figura 20. Aumento de comunicación, coordinación y concertación.



Se refleja una mejora en la definición de planes estratégicos, la operación diaria y el desarrollo planes a corto plazo, así como definir jerarquías y mandos en la empresa gracias a la mejora en comunicación, coordinación y concertación.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

Figura 21. Superación de temor o desconfianza.

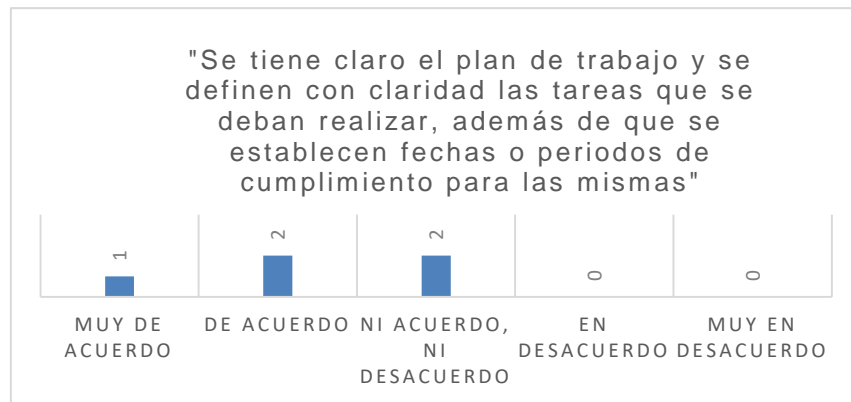


Se sigue trabajando para definir tareas e informar sobre el avance de las mismas en un ambiente más tranquilo y de confianza.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

GESTIÓN DE TIEMPO

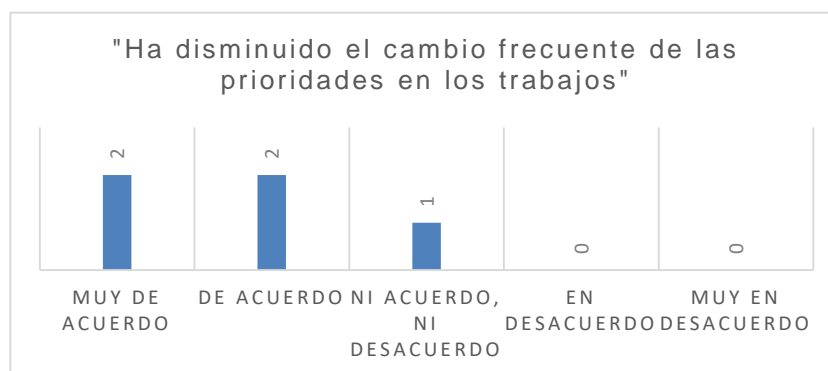
Figura 22. Plan de trabajo claro y tareas definidas.



La mayor parte del tiempo se tiene claro el plan de trabajo y se definen con claridad las tareas estableciendo fechas o periodos de cumplimiento, sin embargo, deben cerciorarse de que se cumplan éstas tareas y les den continuidad en todas las áreas involucradas.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

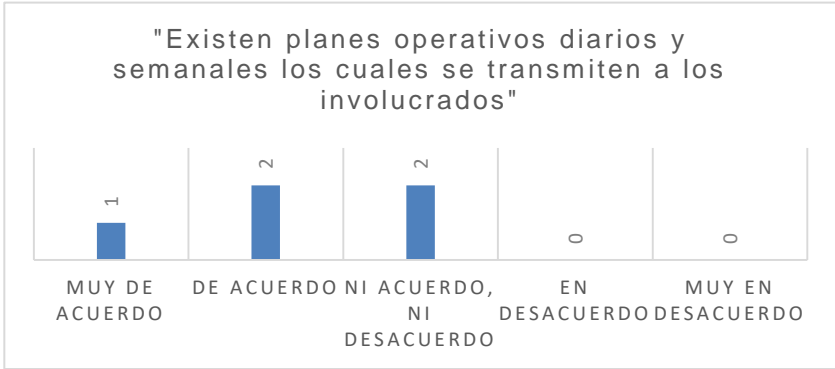
Figura 23. Prioridades en el trabajo.



Ya no hay un cambio frecuente de prioridades de manera desorganizada o arbitraria tan marcado en el trabajo, se saben identificar, ahora se debe persistir para seguir mejorando este aspecto.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

Figura 24. Planes operativos transmitidos al personal.

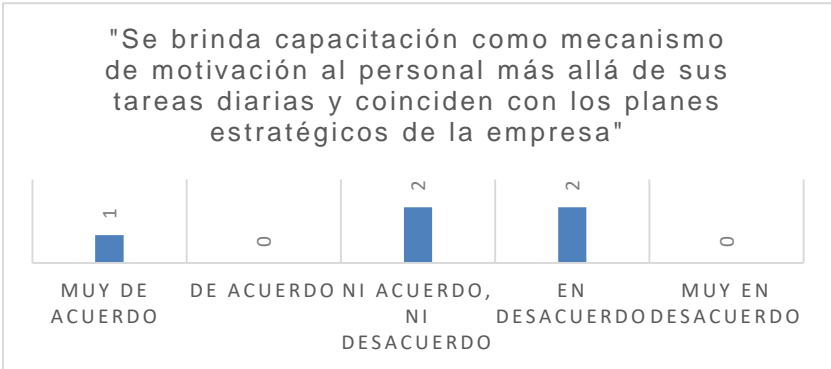


En la gráfica se muestran resultados favorables pero pueden ser mejores si se siguen transmitiendo estos planes operativos a los involucrados.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

FORMACIÓN INTEGRADA

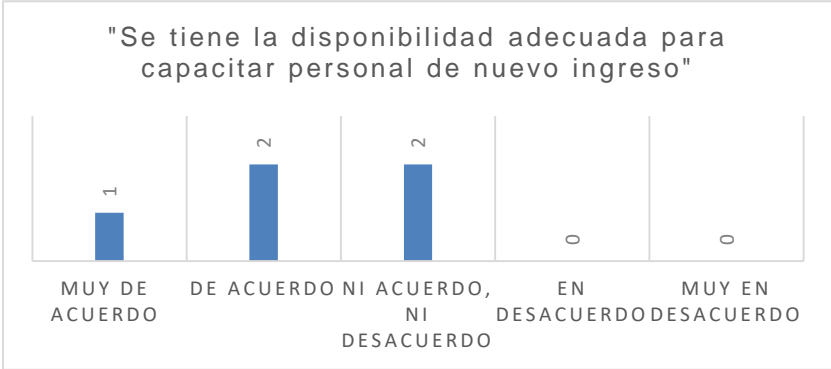
Figura 25. Capacitación al personal como mecanismo de motivación.



La capacitación como mecanismo de motivación no es generalizada, por lo cual no todo el personal concuerda con ello.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

Figura 26. Disponibilidad para capacitar al personal.

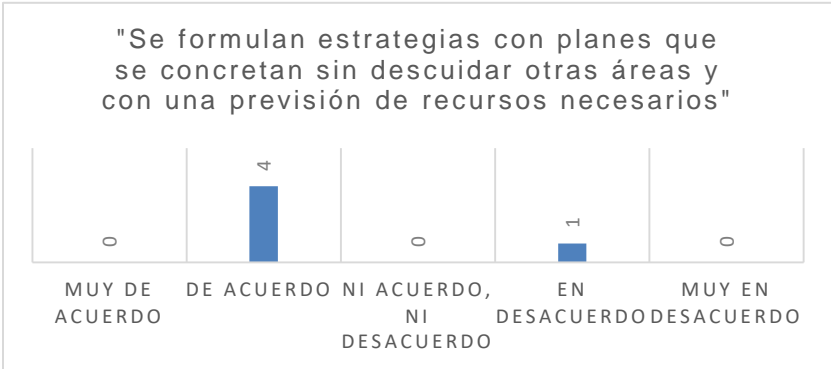


Se tiene la disposición para capacitar al personal de nuevo ingreso, pero no se tiene el mecanismo adecuado para hacerlo.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA

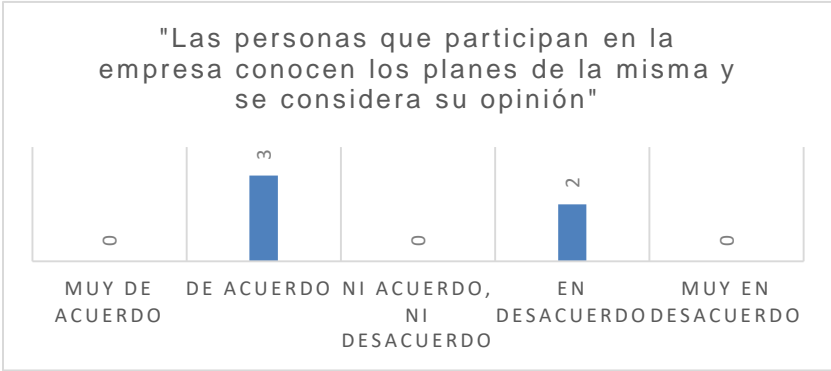
Figura 27. Formulación de estrategias.



En la mayoría de los casos, se formulan planes que se concretan tratando de no descuidar otras áreas y previendo los recursos necesarios para que estos se lleven a cabo.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

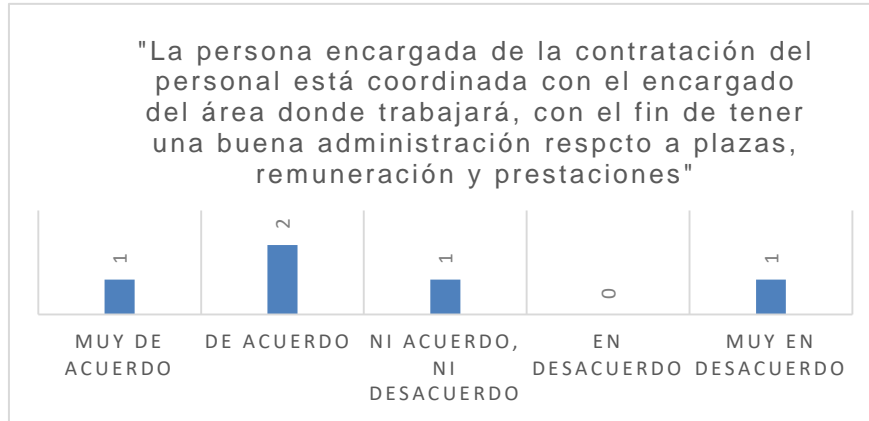
Figura 28. Conocimiento de los planes de la empresa.



Hay desacuerdo puesto que la opinión del personal no es tomada en cuenta en los planes de la empresa en su totalidad, pero se puede notar que si ha mejorado esta situación.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

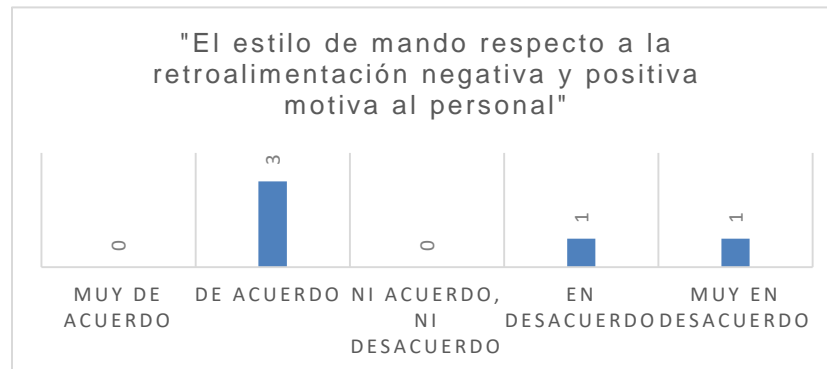
Figura 29. Contratación de personal.



Ha mejorado la coordinación del encargado de recursos humanos con el área de trabajo para la contratación de personal, sin embargo, se siguen presentando inconvenientes respecto a ésta administración de plazas, remuneraciones y prestaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

Figura 30. Estilo de mando motivante.



El estilo de mando respecto a la retroalimentación ha ido mejorando, no motiva al personal en un cien por ciento, pero se puede apreciar que se ha trabajado por lograrlo.

Fuente: Elaboración propia con base en archivo Ejes Jerárquicos proporcionado por la empresa objeto de estudio, 2019.

5.2.1 Conclusión global de gráficas

Todo esto permite visualizar que una Pyme que cambia sus sistemas de gestión tiene mayores posibilidades de evolución y crecimiento, ya que uno de los principales motivos que obstaculizan sus procesos es su estructura organizacional.

Hay un gran cambio reflejado en infraestructura y condiciones de trabajo, que gracias a una mejor organización la empresa ha dedicado esfuerzo y recursos para que el personal pueda laborar en condiciones que les permitan sentirse más cómodos y con ello ser más eficientes en sus tareas.

Se puede apreciar una mejora de coordinación y concertación en sus tareas, lo cual indica que existe una evolución en sus procesos y esto además, se ve reflejado en la actual autonomía del personal de base y su capacidad de tomar decisiones inmediatas ante la ausencia de los mandos, quienes siguen y cumplen reglas, que identifican prioridades de manera organizada.

Esto también se atribuye al avance y mejoramiento en cuanto a la formulación de planes y estrategias de trabajo en tiempo y forma por parte del personal de mando, a partir de que todos los equipos involucrados han logrado una mejor comunicación entre sí.

Sin embargo siguen habiendo algunos aspectos por mejorar como en la inclusión y motivación del personal, y la gestión del tiempo que tiende a variar por el tipo de trabajo al que se dedican pero es posible llevar un buen control. También se deben cuidar y mejorar los cambios positivos que hasta ahora se han alcanzado y seguir progresando con ellos.

En muchos casos las Pymes limitan sus posibilidades de éxito por intentar un crecimiento acelerado, lo cual esta empresa ha hecho lo posible por mejorar gradualmente su modelo de negocio.

5.3 Desarrollo de variables

Indicador 1. Infraestructura

Antes

I.1 Instalaciones con espacio reducido y falta de equipo tecnológico en las áreas de administración y producción, impiden el desarrollo adecuado de sus funciones.

I.2 Sanitarios insuficientes para ambos sexos en el área de producción.

I.3 Inexistencia de comedor y cafetería para empleados.

I.4 Desorden en el área de producción debido a la acumulación de herramientas, cajas, patines, montacargas, máquina de durazno, y otros accesorios de trabajo, entorpeciendo las actividades en la misma.

I.5 El techado del empaque genera mucho calor, lo que provoca incomodidad al trabajar y que el nivel de desempeño en los empleados disminuya.

I.6 Se invierte demasiado tiempo al correr un lote de fruta ya que la selección, carga y descarga se realiza de manera manual.

I.7 No se cuenta con la maquinaria apropiada para atender pedidos de tiendas de autoservicio, así que se recurre a otras empresas que puedan maquilar sus equipos y poder cumplir con sus compromisos de venta.

I.8 La fruta que se vende se consigue al día para preparar pedidos, ya que no se cuenta con cámaras de frío o sistema de inventario.

I.9 El área de producción es a su vez estacionamiento.

Intervención del modelo

I.10 Cada miembro del área de administración se encuentra en una oficina adaptada con mobiliario y equipo de cómputo, apropiados para cumplir con sus responsabilidades. Además, se agregaron algunas áreas que son: inocuidad, logística, trazabilidad y sala de juntas.

I.11 Se construyeron y equiparon sanitarios adecuados para hombres y mujeres que integran el personal de producción. También se construyó un comedor de acceso para todo el personal y, se contrató a quien les prepare almuerzo y comida a precio accesible. Además, se agregaron algunas instalaciones de inocuidad (que serán descritas en el apartado de certificación).

I.12 Se adquirieron dos máquinas de clasificación electrónica: una con clasificación de calidad uno o limpio, y otra, con clasificación clase B y lacrado. Estas máquinas permiten empacar un lote completo en tiempo y seleccionar los calibres de la fruta de acuerdo al pedido ya sea nacional o internacional.

I.13 También se compró una máquina de enmallado con una capacidad de 24 mallas por minuto hasta en 3 tipos de bolsas diferentes gracias a sus bandas, contador computarizado de selección, sellador e impresión térmica.

I.14 Se construyó una nave industrial con aproximadamente 10 metros de altura y 1,440 metros cuadrados, dentro de la cual se encuentran: un mezzanine para almacenar cajas, tarimas, esquineros, mallas, etiquetas, entre otros insumos, para ahorrar espacio en la zona de producción y agilizar proceso; un elevador con capacidad de hasta 10 toneladas que permite llevar la fruta empacada al segundo piso y ser almacenada; patines eléctricos; y una cámara de frío con una capacidad de 120 toneladas.

I.15 Cabe mencionar que gracias a los extractores de ventilación instalados ha disminuido el calor en las jornadas de trabajo.

I.16 Se compró un equipo de montacargas para el proceso de carga y envío, así también, dos camiones con cajas refrigeradas para servicio de entrega.

I.17 Se abrió una sucursal de ventas en Monterrey, Nuevo León, la cual se encarga de abastecer tiendas de autoservicio de la región.

Pruebas obtenidas:

Antes



Figura 31. Empacadora abierta, llena de carros, oficinas reducidas.

Fuente: Fotografía proporcionada por el equipo de marketing de la empresa.



Figura 32. Se aprecia un espacio reducido donde la fruta que fue recolectada se encuentra a su vez con la fruta empacada. El equipo de transporte reduce el espacio para las operaciones de producción.

Fuente: Fotografía proporcionada por el equipo de marketing de la empresa.



Figura 33. Sanitarios inapropiados y en mal estado para el personal de producción.

Fuente: Fotografía proporcionada por el departamento de inocuidad de la empresa.



Figura 34. Comedor para personal de producción en malas condiciones, y sin lo necesario para comer adecuadamente.

Fuente: Fotografía proporcionada por el área de inocuidad de la empresa.

Intervención del modelo



Figura 35. Se puede apreciar una empacadora equipada.

Fuente: Captura propia.



Figura 36. Se observa en la parte superior de la nave el almacenamiento de cajas y tarimas que despejan el área y que llegan ahí con ayuda de un elevador. Ahora hay un carrusel que facilita y agiliza el proceso de empaque al proporcionar rápidamente las cajas.

También se aprecia la altura de la nave, permitiendo que disminuya el calor y los escurrimientos de agua.

Fuente: Captura propia.



Figura 37. Se observa la sección de arribo y selección de la fruta.

Al fondo se aprecia la zona de cámaras de frío y carga.

Fuente: Captura propia.

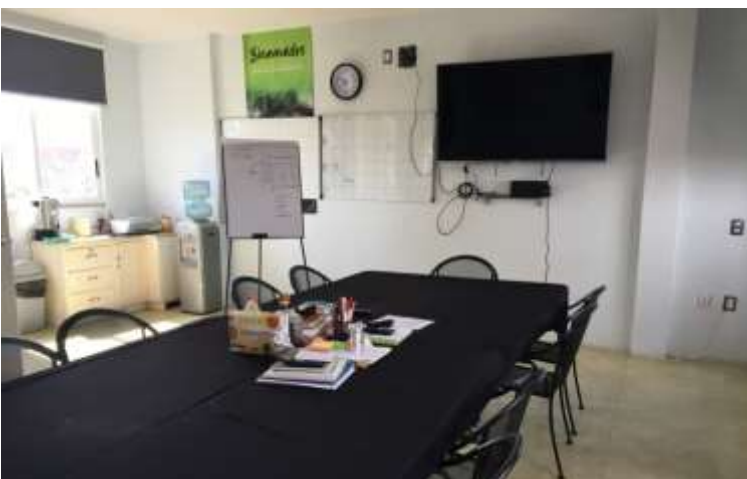


Figura 38. Ahora se cuenta con una sala equipada para juntas o reuniones de trabajo.

Fuente: Captura propia.



Figura 39. Se observa que la nave se encuentra en buenas condiciones de iluminación.

Fuente: Captura propia.



Figura 40. Adquisición de una máquina de mallas, con un servicio que permite tener como clientes a cadenas de autoservicio.

Fuente: Captura propia.



Figura 41. Zona de carga y descarga de fruta con andenes sellados que permiten preservar la cadena de frío.

Fuente: Captura propia.



Figura 42. Oficinas equipadas.

Fuente: Captura propia.



Figura 43. Ahora una nave industrial.

Fuente: Captura propia.

Evidencias con gráficas de la prueba estadística:

Podemos observar ésta evolución en condiciones de trabajo, figuras 10 y 11 respecto al mejoramiento de las instalaciones, baños, cocina, iluminación, y disminución de calor, así como encharcamiento de agua dentro de la nave industrial.

Indicador 2. Volumen de Ventas

Antes

VV.1 Hasta un 70% de las ventas dependen del cliente rey, llamado así por ser quien recibe el mayor porcentaje de estas.

VV.2 Se venden aproximadamente 2.500 toneladas al año, debido a que se trabajaba sobre pedido de un día para otro.

VV.3 Clientes: Bodega México, Walmart, Frutas Finas Sánchez Hermanos, PROMEGA, Bodega Guadalajara y Tampico.

VV.4 Compras de fruta a sobre precios para cumplir pedidos, a pesar de que éstas registren pérdidas.

Intervención del modelo

VV.5 La producción de aguacate aumentó gracias a la entrada de nuevos clientes, ahora existe una diversificación en ventas.

VV.6 La marca ha logrado expandirse gracias a la oportunidad de contactar nuevos clientes.

VV.7 Se cuenta con 130 proveedores de fruta actualmente.

VV.8 Se venden aproximadamente entre 100 y 150 toneladas de aguacate cada semana.

VV.9 Gracias al esquema de estructura organizacional se tienen áreas de acopio, producción y ventas, con las cuales se trabaja mediante programas semanales, quincenales y mensuales, según sea la temporada del aguacate.

VV.10 Clientes: Soriana (Monterrey, Guadalajara, Villahermosa y Hermosillo), PROMEGA, bodega de Monterrey, Guadalajara y Torreón, Frozavo, aguacates Perimart, Aceitera la Villita y Frutas Finas Sánchez Hermanos.

VV.11 En 2018 se identifica un incremento en ventas de \$138'582,442.00 de pesos, un total de 5'387,103 kilos de acuerdo a los registros del área de ventas (confidencial).

Pruebas obtenidas:

Antes

Figura 44. Ventas del año 2015

		CARLOS BLANCO EMPAQUE		
		2015		
		ANUAL		
VENTAS	\$	79,972,304.00		
VARIABLES	\$	69,899,679.00		
FIJOS	\$	2,815,449.00	Tasa de Margen	0.1260 12.60%
MASA SALARIAL	\$	4,088,174.00	Tasa de margen = (Ventas - Costo Variable) / Ventas	
Útil	\$	3,169,002.00	CHVACV	\$ 228.59
			CHVACV = (Ventas - Costo Variable) / Horas hombre al año.	
Horas totales año por equipo.		44,064		

Fuente: Archivo de cálculos base proporcionados por la empresa objeto de estudio.

Intervención del modelo



Figura 45. Presentación de aguacates para tiendas de autoservicio.

Fuente: Captura propia.



Figura 46. Aguacates Hass con la marca San José 1986 de venta en sucursales de Soriana en Monterrey Nuevo León.

Fuente: Fotografía proporcionada por la persona encargada de sucursal ubicada en Monterrey, Nuevo León.

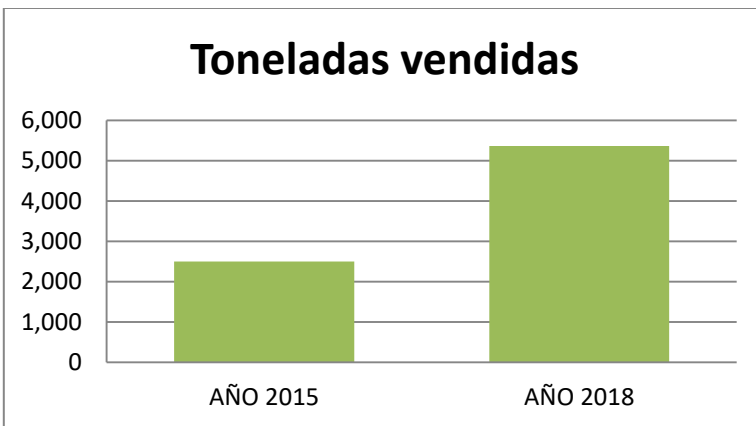


Figura 47. Gráfica “Toneladas vendidas”, que muestra un aumento en la venta en toneladas de aguacate en el año 2018 respecto al año 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del indicador 2. Volumen de Ventas

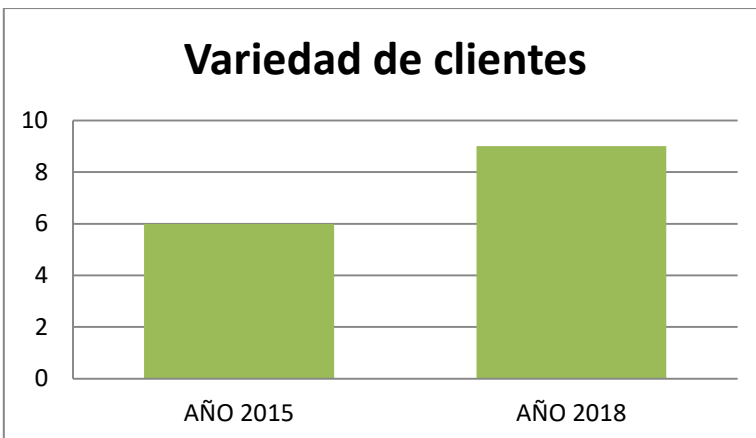


Figura 48. Gráfica “Variedad de clientes”, que muestra una mayor diversificación de puntos de venta en el año 2018 respecto al año 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del indicador 2. Volumen de Ventas

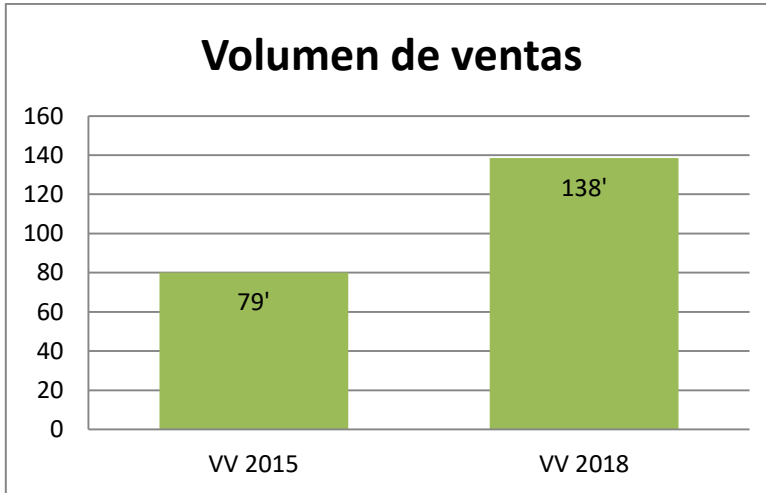


Figura 49. Gráfica “Volumen de ventas” que muestra un aumento en el monto recaudado en millones de pesos por las toneladas vendidas en el año 2018 respecto al año 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del indicador 2. Volumen de Ventas

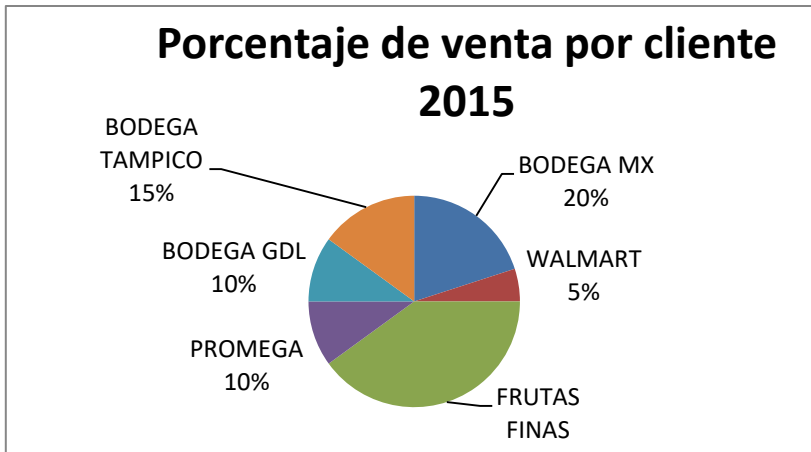


Figura 50. Gráfica “Porcentaje de venta por cliente 2015” donde se precia el porcentaje que representa cada cliente en las ventas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del indicador 2. Volumen de Ventas

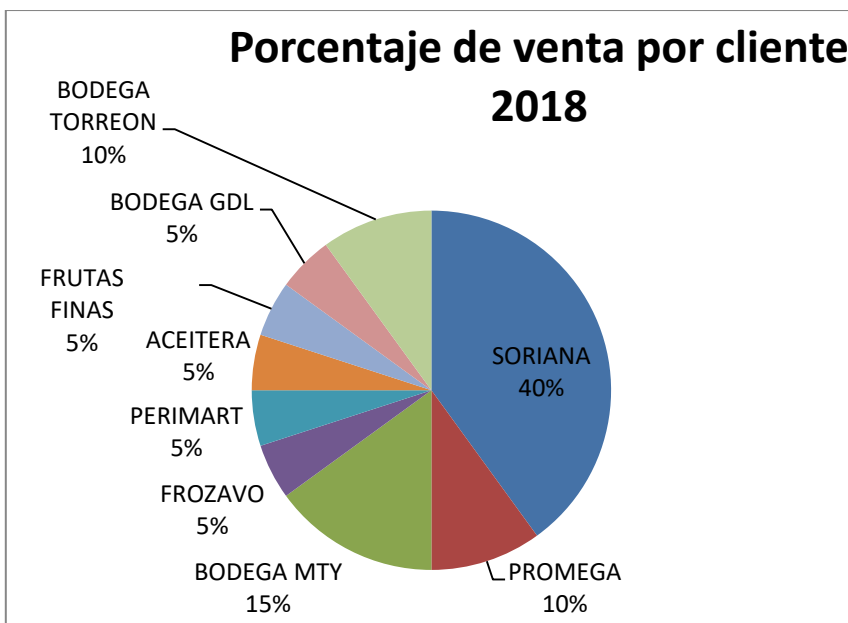


Figura 51. Gráfica “Porcentaje de venta por cliente 2018” donde se precia el porcentaje que representa cada cliente en las ventas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del indicador 2. Volumen de Ventas

Evidencia con gráficas de la prueba estadística:

Esto se le atribuye también a que existe una mejor organización y comunicación entre las partes del personal de mando que les permite tomar mejores decisiones y aprovechar oportunidades de compra y venta del aguacate. También ha mejorado su gestión de tiempo, lo que les ha permitido salir a buscar y atender nuevos clientes, no solo trabajar para satisfacer clientes Rey. Esto se puede apreciar en las figuras 15, 16 y 17 en la sección de gráficas Organización de trabajo y, 22, 23 y 24 en Gestión de tiempo.

Indicador 3. Contribución Horaria al Valor Agregado sobre Costo Variable (CHVACV)

Antes

No existe como tal una gestión de tiempo apropiada para las actividades, realizándolas sin tener noción de los recursos económicos que con ellas se pierden. Del mismo modo, el horario de trabajo no es aprovechado en su totalidad, hay mucho tiempo perdido debido a la falta de comunicación y organización entre las partes. Algunos de los principales factores que se ven reflejados en la CHVACV son los siguientes:

CHVACV.1 Fuerte amplitud en horarios de trabajo.

CHVACV.2 Falta de organización y sincronización de las actividades.

CHVACV.3 No se respetan los horarios establecidos de las tareas.

CHVACV.4 Deficiencia en la repartición de funciones y responsabilidades.

CHVACV.5 Saturación de tiempo debido a un nivel bajo de autonomía y falta de planeación de tareas.

CHVACV.6 No hay fechas o periodos de cumplimiento para las actividades programadas.

CHVACV.7 Cambio frecuente de decisiones.

CHVACV.8 Pérdida de tiempo por falta de personal apto para capacitar a personas de nuevo ingreso.

Intervención del modelo

CHVACV.9 A partir de la aplicación del modelo socioeconómico, la empresa lleva un control semana con semana de la contribución horaria la cual brinda una relación entre lo que se trabaja, el volumen de ventas y el periodo de tiempo de las actividades, además de medir el nivel de producción. Con este indicador, se puede hacer un balance de resultados final semanal el cual resultaba difícil por no poder identificar costos fijos y variables, ingresos, utilidad, ventas, para generar un reporte claro para analizar la raíz de pérdidas y ganancias.

Esto también a partir de que se han permitido como equipo el descubrir y corregir sus errores con medidas como ésta para no generar sobrecostos desde el proceso de recolección de fruta, volúmenes de producción, hasta lo administrativo.

Pruebas obtenidas:

Intervención del modelo

Figura 52. Contribución Horaria 2018.

Ventas \$138'582,442.00 - Gastos Variables \$119'939,016.30
= Valor Agregado \$18'643,425.70
Horas Laborales al Año 2,250 x Trabajadores 32 = Horas Hombre al Año 72,000
\$18'643,425.70 VA / 72,000 H = 258.94 Contribución Horaria
TOTAL: 258.94 CHVACV

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa.

Evidencias con gráficas de la prueba estadística:

Todo lo anterior también se debe al mejoramiento de la organización y sincronización de las actividades dentro de la empresa, aumentó la autonomía del personal base y con ello la eficiencia de la operación, ya no hay una saturación de tiempo tan marcada, existen planes estratégicos que agilizan las operaciones diarias y se prevee el manejo adecuado de los recursos utilizados a partir de estos planes

Todo esto de acuerdo con los párrafos de CHVACV 1 a CHVACV 8, y los resultados de las encuestas que se muestran en las figuras 13, 15, 17, 20, 22 y 27.

Indicador 4. Exportación Indirecta

Antes

El.1 Se empaca fruta en cajas de campo para mandarlas a la empresa Sánchez Hermanos (cliente rey), donde posteriormente son empacadas en las cajas correspondientes al país destino. Todo esto realizado bajo la supervisión de personal autorizado de la empresa mencionada, que constata el cumplimiento de las normas establecidas.

El. 2 A partir de que no había mucha venta y canales de comercialización para entrar a nuevos mercados, se presta el servicio de maquila para no parar la producción y no detener los ingresos. Con ello también la oportunidad de que el personal de base fuera capacitado con el fin de que tuvieran experiencia en este ámbito.

El. 3 Falta de conocimiento en logística y formalidades de comercio exterior.

El. 4 En ocasiones la fruta no es propia, es proporcionada por la misma empresa a quien se presta el servicio de maquila.

Intervención del modelo

El. 5 La capacidad instalada respecto a maquinaria permite realizar embarques que tengan como destino Unión Europea, Asia y Estados Unidos de América, con un volumen de producción de más de 250 toneladas semanales.

El. 6 La experiencia adquirida permitió maquilar a nuevas empresas, estando preparados para cualquier trabajo de exportación con la calidad que se requiere.

El. 7 Se maquila con fruta proporcionada por otro empaque pero también propia, ya que ha aumentado su capacidad de producción para cumplir pedidos.

Evidencias con gráficas de la prueba estadística:

Con las encuestas aplicadas, parte lo anterior se debe al mejoramiento de implementación estratégica y formación integrada que encontramos en las figuras 24, 25, 26 y 27, ya que ha aumentado la disciplina respecto a formular planes concretos, se capacita al personal y existen planes operativos diarios que permiten tareas eficientes por parte del personal. También al aumento de autonomía en el área de operación, dándole oportunidad al personal de mando de buscar nuevos clientes y crear nuevas estrategias de venta.

Se puede apreciar en las pruebas obtenidas del apartado “Indicador 1. Infraestructura”, que la capacidad instalada actual permite realizar procesos de selección, empaque, embalaje, etiquetado, para cargar embarques de exportación. Asimismo, en el apartado de inocuidad se observa que quienes integran el equipo de producción ahora siguen un proceso de inocuidad, para cumplir con los patrones de calidad y certificación.

Indicador 5. Certificación

Antes

C.1 Capacidad instalada insuficientes respecto a infraestructura y tecnología.

C.2 No existe un control de higiene, manejo de fauna nociva, doméstica y silvestre, y manejo adecuado de agua para el personal.

C.3 No se lleva a cabo un proceso de trazabilidad del producto.

C.4 No hay preparación, monitoreo y manejo de sustancias desinfectantes.

C.5 El personal de producción no está capacitado para llevar a cabo su trabajo de acuerdo a las normas de inocuidad.

Intervención del modelo

C.6 Con la nave industrial construida se obtuvo el certificado de la NOM-066-FITO-1995, con capacidad instalada.

C.7 Se contrató personal técnico para la implementación de un programa de inocuidad con el cuál: mejoró el alumbrado del empaque en general; se separó el área de estacionamiento y sanitarios; se instalaron lavabos para cuidar la higiene de quien entre a la zona de producción, además de proporcionarles batas, cofias y botas para entrar a la misma; se instalaron casilleros para el personal de producción y un reloj verificador.

C.8 Se colocaron letreros para identificar las distintas áreas cómo: recepción de fruta, cámara de frío, por mencionar algunos.

C.9 Se sigue un diagrama de flujo para correr la fruta desde que llega hasta se embarca o se hace el lote.

C.10 Con la norma 066 se cambió el concepto del empaque pasando de nacional a exportación, lo que permite vender aguacate a Canadá, China, Reinos Árabes Unidos, Francia, Singapur y Corea del Sur.

C.11 Se llevó a cabo un programa de inocuidad para adquirir una certificación de Sistemas de Producción de Riesgos de Contaminación, el cual requería de varias instalaciones como aduanas para lavado de manos, plan de higiene de la empacadora, un programa de capacitación para los empacadores, contactar una empresa externa para el control de roedores o plagas y de acuerdo al plan de higiene se realizaron algunos análisis microbiológicos de agua así como de superficies vivas y no vivas para validar procedimientos establecidos en la empacadora.

C.12 Se realizó la auditoria interna apoyado por el comité estatal de sanidad vegetal de Uruapan con resultados satisfactorios. Asimismo una auditoria externa de la tercería de Servicios Integrales para la Agricultura (SIAR), con la cual se obtuvo la certificación de Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manejo post-cosecha (BPM), que permite a la empresa realizar procesos de exportación a Japón.

Pruebas obtenidas:

Intervención del modelo



Figura 53. Instalaciones nuevas de sanitarios, hombre y mujer con lavabo. Sección de basureros.

Fuente: Fotografías proporcionadas por el equipo de marketing de la empresa.



Figura 54. Capacitaciones de inocuidad al personal de producción.

Fuente: Fotografías proporcionadas por el equipo de marketing de la empresa.



Figura 55. El personal cuenta con casilleros para dejar sus pertenencias antes de entrar a la zona de producción. Asimismo cambiarse y utilizar batas.

Fuente: Fotografías proporcionadas por el equipo de marketing de la empresa.



Figura 56. El personal y toda persona que entre a la zona de producción debe cumplir con el reglamento de inocuidad, lavarse las manos y utilizar cofia.


Fuente: Fotografías proporcionadas por el equipo de marketing de la empresa.

Figura 57. Certificado Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación, parte 1.

 <p>SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL</p>	<p>SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE INOCUIDAD AGROALIMENTARIA, ACUÍCOLA Y PESQUERA</p>	 <p>SENASICA</p>
<p>CERTIFICADO</p>		
<p>La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural a través del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria Otorga el</p>		
<p>CERTIFICADO</p>		
<p>Clave: AG-EM-16-19-522</p>		
<p>A la persona física:</p>		
<p>JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO</p>		
<p>De Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manejo post-cosecha (BPM) en la producción primaria de vegetales</p>		
<p>En el cultivo de aguacate en el establecimiento de manejo post-cosecha: "Empacadora San José 1986", ubicado en: Carretera Peribán-Los Reyes km 3 S/N, Peribán de Ramos, C.P. 60440, Peribán, Michoacán.</p>		
 <p>Q.F.B. Amada Vélez Méndez Directora General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuícola y Pesquera</p>		
<p>Ciudad de México a 20 AGO 2019</p>		
<p>Vigencia: 2 años a partir de la fecha de emisión</p>		
		<p>1 de 2</p>

Fuente: Formato de certificación proporcionado por la empresa objeto de estudio.

Figura 58. Certificado Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación, parte 2.





Dirección General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuicola y Pesquera

1 de 5

N° de Oficio B00.04.02.02.01. 3654 -2019

Ciudad de México a 20 AGO 2019

SR. JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO PRESENTE

Con fundamento en los artículos 1°, 7-A fracción III, 47-A fracciones I y II, 47-C, 47-D, 47-E, 47-F y SI de la *Ley Federal de Sanidad Vegetal (LFSV)*, 16 y 21 de los *Lineamientos Generales para la Operación, Certificación y Reconocimiento de Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación (SRRC), Buen Uso y Manejo de Plaguicidas (BUMP) o Buenas Prácticas Agrícolas en la Actividad de Cosecha (BPCo)* durante la *Producción Primaria de Vegetales*, se procede a dar resolución a la solicitud de certificación de los SRRC de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manejo Post-cosecha (BPM), presentada por la persona física denominada: **"José Carlos Blanco Orozco"** con domicilio para recibir notificaciones en: **Carretera Peribán-Los Reyes km 3 S/N, Los Cerritos, Peribán de Ramos, C.P. 60440, Peribán, Michoacán.**

Para los efectos de la presente resolución se entiende por:

Análisis de peligros: Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan, para decidir cuáles son importantes con la inocuidad de los alimentos.

Certificado de BPM: Documento expedido por el SENASICA, en el que se certifica la implementación y cumplimiento de las especificaciones técnicas y procedimientos que garantizan que durante las actividades de acopio, empaque, transporte, almacenamiento y distribución de los vegetales se mantienen y conservan óptimas condiciones de inocuidad.

DCIAAP: Dirección General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuicola y Pesquera.

Evaluación de la conformidad: Proceso a través del cual el TEA o personal oficial realiza una valoración de las condiciones de una unidad para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos por el SENASICA y que tiene como fin la obtención de un certificado y/o reconocimiento en SRRC, BUMP o Cosecha.

Plan técnico: Documento que describe las medidas de control a implementar con el objetivo de reducir el riesgo de contaminación, las cuales surgen del análisis de peligros.

SENASICA: Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.

TEA: Profesional autorizado por la Secretaría para auxiliar en la evaluación de la conformidad, a través de verificaciones, en la aplicación de regulaciones en materia de Sanidad Vegetal y de sistemas de reducción de riesgos de contaminación en la producción primaria de vegetales.



SIG/DCIAAP/MDV/2019
SUC/199

Carretera Adolfo Ruiz Cortines 3010, P-3, Col. Insurgentes Cuauhtémoc, Coyoacán, CP. 04530. CDMX
Tel: 01 (55) 8905 1000 Ext. 81801, 81802 www.gob.mx/senasica

3363048

QA



2019

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD, INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA

Fuente: Formato de certificación proporcionado por la empresa objeto de estudio.

Figura 59. Certificado NOM-066, parte 1.



SADER
SECRETARÍA DE
AGRICULTURA Y
DESARROLLO RURAL



SENASICA
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD,
INOCUIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA

**DIRECCIÓN GENERAL DE
SANIDAD VEGETAL**
Dirección de Regulación Fitosanitaria
Subdirección de Regulación Nacional
Departamento de Certificación Fitosanitaria

RECIBO

2019

N° de Oficio B00.01.01.01.03-04168/2019.

Ciudad de México, a 10 MAY 2019

C. JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO
PROPIETARIO DE LA EMPACADORA
JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO
 Carr. Peribán-Los Reyes Km. 3 S/N
 Col. Los Cerritos, C.P. 60440
 Peribán, Michoacán
 Tel. 354 551 1258
 empacsan jose@hotmail.com

PRESENTE

Hago referencia a su escrito mediante el cual informa a esta dependencia que realizó el cambio de razón social, de la empacadora "EMPACADORA SAN JOSÉ" a "JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO", así como a la visita de verificación realizada por la Unidad de Verificación (UV), Servicios Integrales para una Agricultura Rentable, A.C., con la finalidad de evaluar la conformidad de la Modificación de la Norma Oficial Mexicana NOM-066-FITO-1995, "Especificaciones para el manejo fitosanitario y movilización del aguacate".

Al respecto, le notifico que de acuerdo con el dictamen de verificación 10-002-UV-CPR-060/19 de fecha 4 de abril del presente y con base en lo dispuesto en los artículos 51 de la Ley Federal de Sanidad Vegetal (LFSV) y el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de dicha Ley publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 26 de julio de 2007; 110 fracción III del Reglamento de la Ley Federal de Sanidad Vegetal (RLFSV) publicado en el DOF el 15 de julio de 2016 y 15 fracciones XXII y XXIV del Reglamento Interior del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) publicado en el DOF el 21 de julio de 2016, esta Dirección General realizó el cambio de razón social quedando de la siguiente manera:

Tipo de establecimiento	Folio	Superficie (m²)	Vigencia
Empacadora de aguacate para mercado nacional y exportación, no incluyendo a los EE.UU.	EMPO4 16068088/2018	1,392	9 de mayo del 2020



Página 1 de 2

Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 3070, P-4, Col. Insurgencias Cuicuilco, CP, 06150, Coyoacán, CDMX
 Tel. 01 (55) 5905.1000 Ext. 54862 gas@sn.dgsv@senasica.gob.mx www.gob.mx/senasica



Fuente: Formato de certificación proporcionado por la empresa objeto de estudio.

Figura 60. Certificación NOM-066, parte 2.

  **DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD VEGETAL**
Dirección de Regulación Fitosanitaria
Subdirección de Regulación Nacional
Departamento de Certificación Fitosanitaria

N° de Oficio B00.01.01.01.03.-04168/2019.

Ciudad de México, a 10 MAY 2019


C. JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO
PROPIETARIO DE LA EMPACADORA
JOSÉ CARLOS BLANCO OROZCO


Cabe precisar, que la certificación podrá ser revocada cuando se presenten incumplimientos, o bien, por modificación o cancelación de la disposición legal que le dio origen; por lo anterior se le conmina a dar cumplimiento a lo establecido en los numerales 4.7.1.1 y 4.7.2.1 de la citada norma.

Asimismo, le informo que con base en el artículo 54 fracción I de la Ley Federal de Sanidad Vegetal y 163 fracción IV de su Reglamento, personal oficial de esta Dependencia podrá verificar e inspeccionar a su representada en cualquier momento.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
EL DIRECTOR GENERAL DE SANIDAD VEGETAL


ING. FRANCISCO RAMÍREZ Y RAMÍREZ



DES-PACHADO

C.É.P. DR. FRANCISCO JAVIER TRUJILLO ARRIAGA - DIRECTOR EN JEFE DEL SENASICA - gestion@senasica.gob.mx
ING. RAMÓN OSUNA QUEVEDO - COORDINADOR GENERAL DE DELEGACIONES DE LA SADER - ramon.osuna@sader.gob.mx
ING. JESÚS RAMÓN TORRES ROMERO - SUBDELEGADO ACROPECUARIO DE LA SADER EN EL ESTADO DE MICHOACÁN - jesus_ramontorres@micf.sader.gob.mx
ING. FABIAN SÁNCHEZ CALICIA - TITULAR DE LA UNIDAD DE COORDINACIÓN Y ENLACE DEL SENASICA - gestion.uce@senasica.gob.mx
ING. ENRIQUE RUIZ OSORIO - REPRESENTANTE LEGAL DE SERVICIOS INTEGRALES PARA UNA AGRICULTURA RENTABLE, A.C. - enr@slor.com

CSM / MIVC / TACH / IDCCS
NSI. 02357

Página 2 de 2

Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 5010, P-4, Col. Insurgentes Cuicuilco, CP. 04550, Coyoacán, CDMX
Tel. 01 (55) 51051000 Ext. 54868 gestion.dgov@senasica.gob.mx www.gob.mx/senasica

 **2019**

Fuente: Formato de certificación proporcionado por la empresa objeto de estudio.

Indicador 6. Medios de conservación

Antes

MC.1 La fruta entra y sale del empaque, ya que los pedidos se hacen del día debido a la incapacidad de almacenar la fruta.

MC.2 Renta de frío o préstamo del mismo, pero pérdida de tiempo por esperar a que estuviese disponible.

Intervención del modelo

MC.3 Actualmente se tiene una cámara de frío con una capacidad de 120 toneladas, lo que abre paso a un inventario que permite hacer frente a la demanda de fruta en temporada alta y baja logrando una mejor utilidad.

Pruebas recabadas:

Intervención del modelo



Figura 61. Cámaras de frío dentro de la nave industrial, que permiten el almacenamiento de la fruta, asimismo un sistema de inventario.

Fuente: Captura propia.

EMPACADORA
SAN JOSE
 1986

PALETA DE REGISTRO
 Nº 9477

Cliente/ Destino: *Sarriena*
 Calidad: *Extra*
 Tm#: *14/12/2019* Fecha: *14/12/2019*

Fecha	Cajas	Suma
	50	
TOTAL		50

Figura 62. Remisión para control de inventario.

Fuente: Captura propia.

P	SEBA	EBU	C	C	TS	MS	SP	C
Sarriena	MTY	MTY	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19
24	64	67	96	96	96	96	96	96
	TS	MS	GA	TS	T	GU	EB	TS
	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19	18/12/19
	85	94	41	75	06	06	06	06
SE	EA	P	E	E	PILASTRA	TS	TS	TS
Sarriena	20/12/19	20/12/19	20/12/19	20/12/19	20/12/19	20/12/19	20/12/19	20/12/19
37	53	50	50	50	96	96	96	96

Figura 63. Pizarrón para control de inventario donde se especifica productor, fecha de cosecha, número de cajas...

Fuente: Captura propia.

Indicador 7. Herramientas socioeconómicas

Antes

HS1. No hay horarios, citas, tareas, pendientes, planes, plasmados en una agenda. No se lleva un control de actividades u organización de estas y tienden a olvidarse, o trabajar sin estrategias.

HS2. No hay formalidad en las reuniones y tampoco compromiso por concretar las actividades que en ellas se comprometen en determinado periodo de tiempo.

HS3. No se fomenta la autonomía del personal para que sea capaz de tomar decisiones inmediatas. El personal de mando está saturado de tiempo y tareas a realizar por no saber delegar, lo que provoca retraso en las operaciones.

HS4. No hay planes a largo plazo ni estrategias para lograrlos.

HS5. Falta de herramientas de apoyo, solo órdenes verbales durante las jornadas de trabajo.

Pruebas recabadas:

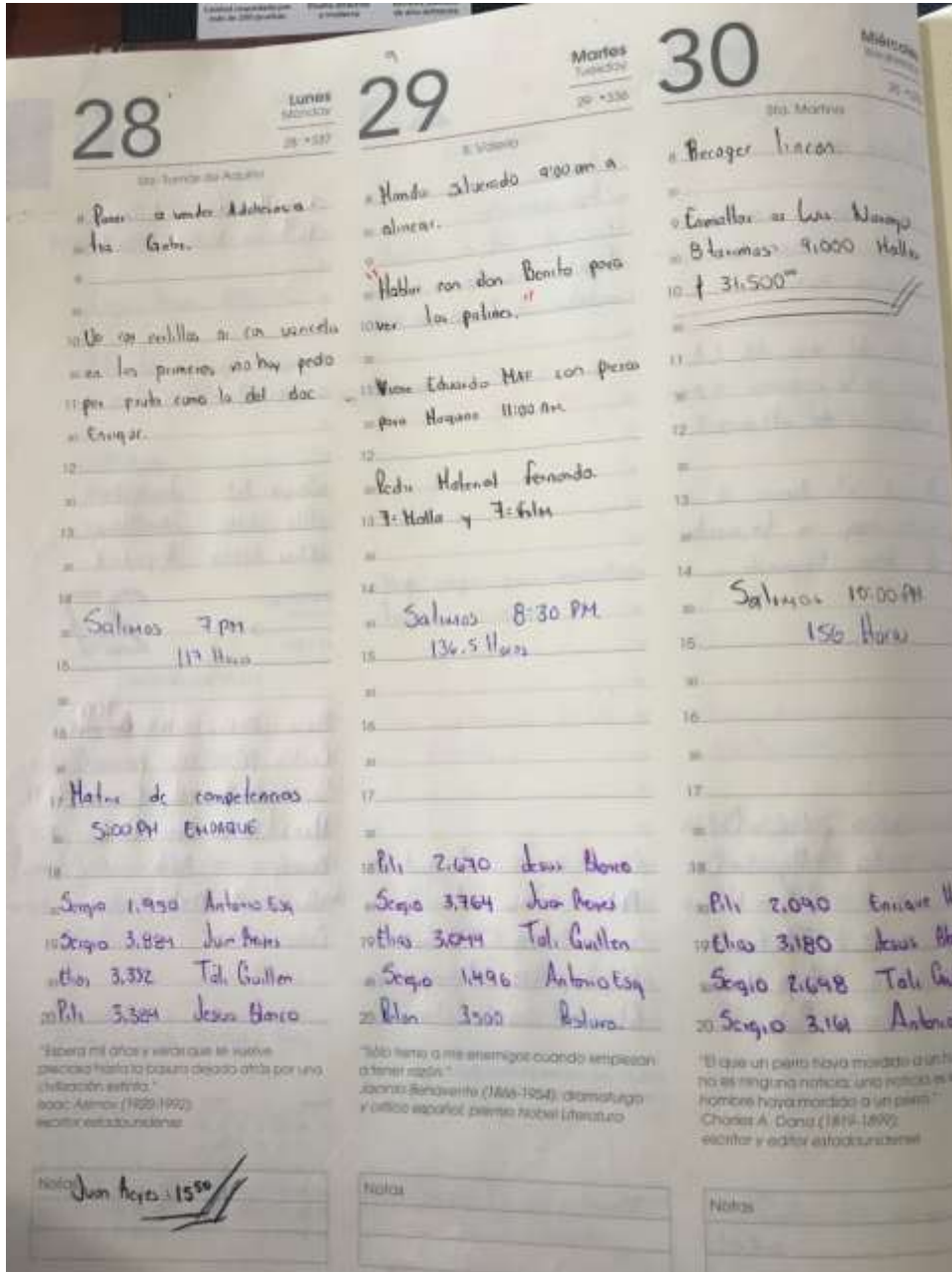
Intervención del modelo

Figura 64. Herramienta socioeconómica: Agenda.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 65. Agenda personal de mando.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 66. Agenda personal base.

21 Viernes
81 • 2014

Saldo de tarjeta de crédito

Llevar otro cheque al Ing. Méndez (Carlitos)

\$359,000 Ya facturados p/ PLEG. CONTADORIA rebombos del agua.

Comprar bombas p/ el S. Mayo p/ Inmunes (INGRAMOS)

Pedirle Dep. \$60 de Abraham a Chuy - C/P Cuándo?

Ayudar 2das Pagos de Crédito Santander. clases

VER A NOMBRE DE QUIÉN ESTÁ EL PRMO MONTEÍN GUERRERO. JC 6 AVOJOS

PLANE:

- Edgar
- Rayas
- Cortes
- Sergio (Garc)

T.O.
Mandar como a Quirino Amézquita

22 Sábado
82 • 2014

Saldo crédito Santander + intereses 2da crédito. 13500?

\$6'000 Rayas Gtisa.

hablar y poner pleasure NOMINADO

- ELIAS -

18-03	1.291?
19-03	992?
20-03	1.333?
21-03	2.788?
22-03	1.284?

\$ 7'688?

Elias.
Pam. 1590.21
D.R. 2233.33
↓ 3823.22

23 Domingo
83 • 2014

- SERGIO -

16-03	2'762?	Pili
16-03	2'976?	SB
18-03	2'924?	Pili
18-03	3'999?	SB
19-03	2'428?	SB
19-03	5.888?	Pili
20-03	3'939?	Pili
20-03	1.533?	SB
21-03	2'219?	SB
21-03	3'916?	Pili
22-03	2'264?	SB
22-03	4.041?	Pili

\$36'189.
- 2'000? efect.

\$34'189
- 2'500? Pili

\$ 31'689?

- Valco -

- 1) 2.352.29 D.R.
- 2) 1.530.25 Azul
- 3) 11.289.52 Texen

\$ 15'172.06

Marzo

M	M	J	V	S	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 69. Herramientas socioeconómicas: Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas.

EMPAQUE SAN JOSE
CARLOS BLANCO
PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS Y EXTERNAS

2017 - 2021
PAEINTEX 1

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	DEPARTAMENTOS O ÁREAS IMPLICADAS							PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL ESQUEMÁTICA										OBSERVACIONES						
			Comercio	Industria	Energía	Transporte	Vivienda	Salud	Otras	2017		2018		2019		2020		2021								
										1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S							
INCREMENTAR LA COMERCIALIZACIÓN	Tener bodegas de distribución propias	Constituir la operación en Monterrey	C																							
		Estudiar y hacer plan para la comercialización en Morelia	P		C																					
		Operar Morelia para la comercialización	P		C																					
	Hacer plan global para la apertura de bodegas	Elaborar plan global de apertura de bodegas	P		C	C																				
		Apertura de otra bodega	P		C	C																				
	Mejorar la operación de transporte público federal (TPF)	Elaborar plan para incrementar la operación de TPF	P		C																					
		Definir opciones de crecimiento en el TPF	P		C																					Determinar la conveniencia de cambios con fomento

Fuente: Impresión de pantalla de archivos proporcionados por la empresa.

Indicador 8. Costos ocultos

Antes

Durante mucho tiempo no se tenía conocimiento de que el mal funcionamiento dentro de las diferentes áreas de la empresa traía consigo costos. No se le prestaba la atención necesaria a detalles dentro de la operación diaria que se iban convirtiendo en un problema económico importante y que se dejaba de ganar dinero a causa de ello.

Implementación del modelo

Figura 70. Ejemplo cuadro de síntesis de los costos ocultos por indicador y componente.

	SOBRESALARIO S	SOBRE TIEMPOS	SOBRE-CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	TOTAL
AUSENTISMO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ACCIDENTES DEL TRABAJO	\$0	\$15,360	\$0	\$0	\$0	\$5,120	\$20,480
ROTACIÓN DEL PERSONAL	\$0	\$133,631	\$0	\$0	\$0	\$0	\$133,631
FALTAS DE CALIDAD	\$0	\$201,719	\$89,422	\$916,800	\$0	\$0	\$1,207,941
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	\$0	\$430,519	\$61,007	\$1,812,000	\$810,180	\$209,000	\$3,322,706
TOTAL	\$0	\$781,229	\$150,429	\$2,728,800	\$810,180	\$214,120	\$4,684,758
N.E. : No Evaluado, dado el tiempo impartido al estudio		plantilla en el 28 sector (tiempo completo)		\$167,313	por persona y por año		

Fuente: Archivo "costos ocultos" proporcionado por la empresa objeto de estudio.

La figura 70, representa una síntesis de costos ocultos detectados en la empaedora San José 1986 en el año 2015. Se pueden observar cada monto correspondiente a los indicadores que nos permiten identificarlos (figura 4,

capítulo III) y, una suma de \$4'684,758.00 pesos en ese mismo año lo que es igual a \$167,313.00 pesos por persona al año.

Figura 71. Cuadro de síntesis de los costos ocultos por indicador y componente.

	SOBRE-SALARIOS	SOBRE-TIEMPOS	SOBRE-CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	RIESGOS	TOTAL
AUSENTISMO	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ACCIDENTES DEL TRABAJO	N.E.	\$15,300	N.E.	N.E.	N.E.	\$5,100	\$20,400
ROTACIÓN DEL PERSONAL	N.E.	\$133,600	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	\$133,600
FALTAS DE CALIDAD	N.E.	\$201,700	\$87,600	\$916,800	N.E.	N.E.	\$1,207,900
FALTA DE PRODUCTIVIDAD DIRECTA	N.E.	\$430,500	\$61,000	\$1,812,000	\$810,100	\$209,000	\$3,322,600
TOTAL	N.E.	\$781,100	\$150,400	\$2,728,800	\$810,100	\$214,100	\$4,684,500
		28	plantilla en el sector (tiempo completo)	\$167,300	por persona y por año		

Fuente: Impresión de pantalla del archivo “costos ocultos” proporcionado por la empresa objeto de estudio.

Figura 72. Ejemplo plantilla de evaluación de los costos ocultos “Accidentes de trabajo”.

DEFINICIONES ELEMENTALES	CAUSAS INVICIADAS DE DEFICIAMIENTOS	FREQ. WIK.	CONSECUENCIAS SOBRE EL PLANO ECONÓMICO						RIESGOS	TOTAL
			DETALLE CÁLCULO	SOBRE SALARIOS	SOBRE TIEMPOS	SOBRE CONSUMOS	NO PRODUCCIÓN	NO CREACIÓN DE POTENCIAL		
ESCURRIMIENTOS DE AGUA EN EL PESO DEL EMPAQUE EN TEMPORADA DE LLUVIA.	Genera riesgo de accidente o enfermedades	4 tormentas al año	4 incidencias por tormenta x 1 persona x 1 día de ausencia x \$120.00 CHVACV x 10 horas al día.						\$ 5,120.00	\$ 5,120.00
			Plantilla común por trabajo en condiciones de humedad decrece la productividad							
			4 incidencias x 2 personas x 2 días de baja productividad x 10 horas al día x \$120.00 CHVACV x 70% de caída * No se tiene presupuesto		\$ 11,360.00					\$ 11,360.00
					\$ 11,360.00				\$ 5,120.00	\$ 22,480.00

Fuente: impresión de pantalla del archivo “costos ocultos” proporcionado por la empresa objeto de estudio.

Figura 73. Costo oculto por escurrimiento de agua.

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE DISFUNCIONAMIENTOS	FREQ. INDIC.	Consecuencias sobre el plano económico			
			DETALLE CALCULO	SOBRE TIEMPOS	RIESGOS	TOTAL
ESCURRIMIENTOS DE AGUA EN EL PISO DEL EMPAQUE EN TEMPORADA DE LLUVIA	Genera riesgos de accidentes y enfermedades	4 tormentas al año.	Resbalones de las personas por tener el piso encharcado.			
			4 incidencias X 1 persona X 1 día de ausencia X \$128.00 CHVACV X 10 horas al día.		\$5,120.00	\$ 5,120.00
			Resfriado común por trabajar en condiciones de humedad, disminuye la productividad.			
			4 incidencias X 2 personas X 2 días de baja productividad* X 10 horas al día X \$128.00 CHVACV X 75% de caída.	\$15,360.00		\$15,360.00
			* No se brinda incapacidad.			
				\$15,360.00	\$5,120.00	\$20,480.00

Fuente: Elaboración propia a partir del archivo “costos ocultos” proporcionado por la empresa objeto de estudio.

La figura 73 muestra un resumen de la figura 65, modificada para una mejor apreciación.

El disfuncionamiento detectado “Escurremientos de agua en el piso del empaque en tiempo de lluvia” provoca riesgos de accidentes y enfermedades con una frecuencia de 4 tormentas por año según el cálculo de sobretiempos y riesgo, genera un costo oculto de \$20,480.00.

CÁLCULO COSTOS OCULTOS 2015

Figura 74. Disfuncionamientos 2015.

DISFUNCIONAMIENTO	COSTO OCULTO 2015
1. Esgurrimientos de agua en el piso del empaque en temporada de lluvia, generando riesgos de accidentes y enfermedades.	\$20,480.00
2. Rotación del personal en la empacadora, causando una fuerte carga de trabajo.	\$133,630.00
3. Falta de iluminación adecuada en la zona de producción, lo que causa retraso.	\$36,860.00
4. Falta de limpieza en las instalaciones, genera desorganización en las áreas e inversión de tiempo extra.	\$107,520.00
5. Falta de eficiencia en el mantenimiento de maquinaria, teniendo paros en la zona de producción.	\$16,380.00
6. Retardos por parte del equipo y falta de respeto al horario de trabajo.	\$110,400.00
7. La forma en que se le llama la atención a un integrante de la empresa genera reacciones negativas, paralizando o desconcentrando a la persona por un periodo de tiempo.	\$25,600.00
8. No hay un programa de trabajo en las diferentes áreas, y esperar órdenes afecta en gran parte al personal.	\$806,400.00
9. Calor excesivo en la empacadora, disminuye el ritmo de trabajo del personal por estas condiciones.	\$109,720.00
10. Disminución en la capacidad de cosecha de fruta por no contar con medios de conservación del aguacate, especialmente en temporada de calor.	\$550,800.00
11. Cocina y comedor con poca capacidad para todo el personal de la empacadora, no alcanzan a comer y existe un retraso en el retorno a sus actividades.	\$51,200.00
12. La fuerte amplitud de horarios genera cansancio acumulado, el cual no permite concentrarse en la operación básica e influye en dejar de vender, comprar, cobrar y un bajo rendimiento en la operación.	\$948,300.00
13. Esperar para descargar la fruta de campo, acumulándose el retraso al final del día para el procesamiento de la fruta.	\$57,600.00
14. Falta de precisión en la definición de funciones.	\$591,780.00
15. Seguir el método tradicional al correr la fruta con alto nivel de clase B y lacrado incrementando el tiempo de procesamiento.	\$11,280.00
16. Niveles de autonomía bajos en el grupo directivo, paralizando al grupo de operación ante la no presencia del directos y riesgo de paralización de las ventas.	\$325,200.00
17. No tener bien consolidados los planes de crecimiento.	\$218,400.00
18. Piso dañado en la zona de producción generando reparaciones excesivas de los patines, caídas y lentitud en la movilización de tarimas.	\$22,960.00

Fuente: Elaboración propia a partir del archivo "costos ocultos" proporcionado por la empresa objeto de estudio.

TOTAL, COSTOS OCULTOS \$4'144,510.0

COSTOS OCULTOS 2018

Figura 75. Análisis en el 2018 de los disfuncionamientos originales del 2015.

DISFUNCIONAMIENTO	%	REMANENTE DEL COSTO OCULTO AL 2018
1. Escurrimientos de agua en el piso del empaque en temporada de lluvia, generando riesgos de accidentes y enfermedades.	100%	\$0.00
2. Rotación del personal en la empacadora, causando una fuerte carga de trabajo.	80%	\$26,726.00
3. Falta de iluminación adecuada en la zona de producción, lo que causa retraso.	95%	\$1,843.00
4. Falta de limpieza en las instalaciones, genera desorganización en las áreas e inversión de tiempo extra.	95%	\$5,376.00
5. Falta de eficiencia en el mantenimiento de maquinaria, teniendo paros en la zona de producción.	100%	\$0.00
6. Retardos por parte del equipo y falta de respeto al horario de trabajo.	90%	\$11,040.00
7. La forma en que se le llama la atención a un integrante de la empresa genera reacciones negativas, paralizando o desconcentrando a la persona por un periodo de tiempo.	80%	\$5,120.00
8. No hay un programa de trabajo en las diferentes áreas, y esperar órdenes afecta en gran parte al personal.	100%	\$0.000
9. Calor excesivo en la empacadora, disminuye el ritmo de trabajo del personal por estas condiciones.	95%	\$5,486.00
10. Disminución en la capacidad de cosecha de fruta por no contar con medios de conservación del aguacate, especialmente en temporada de calor.	100%	\$0.00
11. Cocina y comedor con poca capacidad para todo el personal de la empacadora, no alcanzan a comer y existe un retraso en el retorno a sus actividades.	100%	\$0.00
12. La fuerte amplitud de horarios genera cansancio acumulado, el cual no permite concentrarse en la operación básica e influye en dejar de vender, comprar, cobrar y un bajo rendimiento en la operación.	100%	\$0.00
13. Esperar para descargar la fruta de campo, acumulándose el retraso al final del día para el procesamiento de la fruta.	100%	\$0.00
14. Falta de precisión en la definición de funciones.	100%	\$0.00
15. Seguir el método tradicional al correr la fruta con alto nivel de clase B y lacrado incrementando el tiempo de procesamiento.	100%	\$0.00
16. Niveles de autonomía bajos en el grupo directivo, paralizando al grupo de operación ante la no presencia del directos y riesgo de paralización de las ventas.	100%	\$0.00
17. No tener bien consolidados los planes de crecimiento.	100%	\$0.00
18. Piso dañado en la zona de producción generando reparaciones excesivas de los patines, caídas y lentitud en la movilización de tarimas.	90%	\$2,296.00

Fuente: Elaboración propia a partir del archivo “costos ocultos” proporcionado por la empresa objeto de estudio.

TOTAL, REMANENTE DEL COSTO OCULTO AL 2018: \$57,887.00

Haciendo una comparación entre el año 2015 y 2018 se puede observar que los costos ocultos han disminuido gracias a la detección y solución de disfuncionamientos como se muestra en la figura 68, así como al mejoramiento de gestión de la empresa permitiéndole disminuir \$4'086,623.00 de costos en tres años.

Aunado a lo anterior, se calcula una tasa de reconversión con un 98.60%.

Indicador 9. Diagnóstico socioeconómico y grupos de proyecto

Antes

DPSE.1 Es una empresa que lleva el control de sus operaciones bajo una dirección autoritaria, en la cual solo se llevan a cabo sus actividades tal y como el director general lo indica. No existe una organización adecuada para el aprovechamiento del tiempo que permita a los trabajadores jornadas laborales adecuadas debido a las malas costumbres de mando y en algunas situaciones debido a las condiciones de infraestructura.

DPSE.2 Hay ausencia de comunicación, coordinación y concertación, lo que impide a los participantes el llevar a cabo proyectos y tareas en equipo que permita trabajar de manera eficiente. Hace falta autonomía y delegación tanto para el personal de mando como para el personal de base, para que pueda haber una mejor distribución de tareas y más personas desocupadas pero capaces de ser responsables para cumplir con actividades más demandantes.

Intervención del modelo

DPSE.3 Han mejorado las instalaciones de la empresa en general.

DPSE.4 Se da mantenimiento a las instalaciones de la nave, en especial lo referente a iluminación y temperatura.

DPSE.5 Se generó más orden y limpieza a partir del cumplimiento de reglas para mantener en buenas condiciones las áreas de trabajo.

DPSE.6 Aumentó el respeto por los horarios de trabajo gracias a la sincronización de las actividades.

DPSE.7 Ha disminuido la tensión en el ambiente de trabajo gracias a que existe una mejor comunicación entre las partes.

DPSE.8 Se sigue trabajando por aumentar la autonomía a partir de la delegación de actividades por parte del personal de mando.

DPSE.9 El personal muestra mayor interés por sus áreas de trabajo.

DPSE.10 Aumento en la toma de decisiones en la operación disminuyó la saturación de tiempo.

DPSE.11 Se tiene conocimiento de las reglas, y sus consecuencias negativas y positivas.

DPSE.12 Aumento de comunicación, coordinación y concertación ha ayudado a definir planes estratégicos y desarrollo de planes.

DPSE.13 Se ha superado en gran parte el temor o desconfianza para asignar tareas.

DPSE.14 Se definen tareas con claridad, además de fechas o periodo de cumplimiento para las mismas.

DPSE.15 Existen planes operativos diarios que se comparten con el personal de mando.

DPSE.16 Se brinda capacitación al personal de base como medio de motivación.

DPSE.17 Se formulan estrategias con planes que se concretan sin descuidar otras áreas con una previsión de recursos.

DPSE.18 En la mayoría de las ocasiones, es considerada la opinión de cada persona que integra la empresa.

Evidencias con gráficas de la prueba estadística:

Esto se puede verificar en las gráficas de gestión de tiempo, comunicación-coordinación-concertación e implementación estratégica, resultado de la prueba estadística. También en el desarrollo de los indicadores puede apreciarse este avance.

Indicador 10. Jerarquización efecto espejo

Antes

JEE.1 Existen algunos espacios en los que es necesario generar algunas adecuaciones como condiciones de piso, mantenimientos de patines, iluminación, condiciones de temperatura, cocina – comedor y goteras en temporada de lluvias.

JEE.2 En general en las diferentes áreas de la empresa hace falta generar más orden y limpieza, tener reglas para mantener limpias y organizadas las áreas y se identifica la ausencia de botes de basura.

JEE.3 Falta fomentar el uso de maquinaria para la realización de ciertas tareas.

JEE.4 Se identifica una fuerte amplitud en los horarios de trabajo algunas ocasiones, causadas por la falta de organización y sincronización de las actividades a realizar y en otras ocasiones por falta de respeto a los horarios establecidos para dar inicio a las tareas.

JEE.5 El ambiente de trabajo se torna tenso en algunas ocasiones, logrando identificar como uno de los motivos la forma de comunicarse y brindar retroalimentación lo cual provoca algunos sentimientos.

JEE.6 Existen algunas deficiencias en la repartición de funciones y asignación de responsabilidades tanto en el personal de mando como en el personal de base lo que provoca un alto nivel de concentración de decisiones y por consecuencias un bajo nivel de compromiso hacia resultados y autonomía.

JEE.8 El interés por el trabajo de algunas personas es bajo, lo que causa en muchas ocasiones una baja en la productividad y muy bajos niveles de autonomía ya que solo están a la espera de órdenes.

JEE.9 En general se identifican niveles bajos de autonomía lo que se traduce en postergación de decisiones, concentración de las mismas y saturación del tiempo de algunas personas, además que en el entorno actual no necesariamente se fomenta la autonomía.

JEE.11 La carga de trabajo se identifica fuerte y con ciertos desequilibrios provocando que el personal se cuestione la equidad en el reparto de tareas, el nivel de estrés en el trabajo y la permanecía.

JEE.12 Falta una definición clara de reglas y sus consecuencias tanto positivas como negativas.

JEE.13 Se identifica una falta de comunicación – coordinación – concertación en equipo de mando en los siguientes temas: planes estratégicos, operación diaria, planeación de corto plazo, jerarquías y mandos.

Intervención del modelo socioeconómico

Todo lo anterior respecto a Jerarquización del Efecto Espejo ha mejorado en gran parte y podemos observarlo a lo largo del contenido en el apartado de Indicadores, y en los resultados de las encuestas que se aprecian en las gráficas, ya que éstas están basadas en cada uno de los puntos de JEE.

5.3.1 Conclusión de indicadores

Buena parte de los resultados que se pueden observar en los indicadores que prueban que la empacadora San José 1986 puede aumentar su productividad a partir de la implementación del modelo de gestión socioeconómica salieron de la entrevista, la encuesta y de información documental proporcionada por la misma, pero además, de observación directa para tener una mejor apreciación de su progreso.

Es bastante notorio como la empresa ha crecido y evolucionado a partir de que se decidiera implementar éste modelo gestión tanto que les ha permitido a lo largo de tres años alcanzar un mayor número de ventas, posicionarse en otros mercados, contar con la infraestructura adecuada para apostar por nuevas oportunidades nacionales e internacionales y certificarse. Pero más que a una inversión económica se le atribuye este progreso a una inversión social.

El equipo ha logrado plasmar ideas gracias a sus agendas para después crear acciones que las cumplan. Se han esforzado por establecer vínculos que mejoren la comunicación entre los integrantes de cada proyecto en los cuales participan para que se lleven a cabo de la mejor manera. Ha disminuido el temor y la desconfianza dando lugar a un ambiente menos tenso de trabajo, y donde los temas familiares se manejan de mejor forma. Existe una mejor gestión donde existen planes estratégicos formulados a partir de la previsión de tiempo y recursos. Se cuenta con personal capaz de delegar y decretar acciones diarias que permitan a la empresa salir a buscar nuevas oportunidades para seguir creciendo.

Para el modelo ISEOR, el valor agregado real de una empresa es que ésta se permita identificar y crear potencial humano dentro de la misma, lo cual la empacadora San José 1986 ha logrado conceptualizar y le permite esforzándose continuamente como equipo para seguir posicionándose.

Conclusión

Considero firmemente que la empresa San José 1986 es hoy en día una empresa capaz de generar condiciones para ingresar al mercado internacional a partir de la aplicación y acompañamiento del modelo de gestión socioeconómica.

Esta empacadora fue fundada bajo una dirección autoritaria donde las reglas se cumplían conforme eran establecidas por un solo mando, con o sin una formulación de planes estratégicos, donde cumplían con el trabajo que surgiera día a día.

Sin duda uno de los retos más grandes que tenían como empresa fue la delegación de actividades, para que cada persona alcanzara cierto nivel de autonomía permitiendo tomar decisiones inmediatas que sacaran adelante las jornadas laborales de forma más eficiente.

Mucho del esfuerzo por abrirse a nuevas técnicas de crecimiento y desarrollo es atribuido a la globalización, viéndose obligados a expandirse e innovar hacia nuevos mercados o incluso a cruzar fronteras. La globalización ha terminado con muchas Pymes debido a problemas de gestión, comunicación, incapacidad por parte de los líderes, financiamiento, competencia o simplemente por la falta de experiencia al enfrentarse en escenarios desconocidos en búsqueda de un crecimiento acelerado.

Sin embargo, no todo cambio es malo si se gestiona de manera adecuada, y ésta empresa lo ha demostrado al ser una Pyme capaz desarrollar procesos que le permitan elevar su capacidad productiva mediante la implementación de un modelo con una práctica totalmente diferente a la forma en que se llevaba a cabo su negocio y el cuál ahora cumple un papel fundamental.

Existía un tipo de estancamiento dentro de la administración de la empresa, ahora han logrado formar grupos de proyecto con los que han logrado aumentar su capacidad de solucionar problemas y generar cambios a corto, mediano y largo plazo.

La dinámica de calidad integral les ha permitido generar potencial en cada una de las áreas que a su vez genera valor agregado dentro de sus procesos. Algunas de las principales enfermedades a las que se enfrentaban era gestión de tiempo, comunicación-coordinación-concertación, organización de trabajo y condiciones de trabajo, a las cuales se les ha dado solución mediante la implementación de herramientas socioeconómicas que han ido controlando los disfuncionamientos que han traído consigo.

Actualmente es una empresa preparada en cuanto a infraestructura para realizar procesos de exportación, pero también en cuanto a organización y coordinación de ésta actividad, con el potencial suficiente para tomar decisiones oportunas, sobrellevar riesgos en la operación, prever recursos. No obstante, falta conocimiento y experiencia en cuanto al área de logística respecto a las formalidades aduaneras, conocimiento del mercado extranjero, medios de pago internacionales, INCOTERMS, resultado de la enfermedad formación integrada.

La opción de obtener una certificación para exportar aguacate a Estados Unidos de América no es descartada con la ratificación del Tratado de Libre Comercio América del Norte (TLCAN), ahora Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el cual muestra un panorama alentador para las Pymes y brinda certidumbre de que México seguirá teniendo una relación comercial sólida con sus socios comerciales y mercados de exportación más importantes.

Recomendaciones

Es bastante notorio el avance obtenido durante el periodo de aplicación del modelo socioeconómico y el impacto que ha tenido en la empresa. Todas las áreas han tenido cambios significativos de acuerdo a los indicadores, pero esto no quiere decir que sea su punto máximo de desarrollo. El seguimiento del modelo puede continuar impulsando la productividad de forma efectiva siempre y cuando sea un acto de implementación constante y no temporal, una búsqueda permanente de la mejora y creación de potencial.

Una de las principales recomendaciones de acuerdo a éste análisis, es mantener vigilados los disfuncionamientos que han generado una mayor cantidad de costos ocultos y estar alerta de los que puedan agregarse a ellos, debido a que entre más evoluciona la empresa y más recursos son demandados por sus procesos, más disfuncionamientos son generados.

El modelo se plantea la práctica de la limpieza, la cual nos indica que un disfuncionamiento es cómo el polvo puesto que debe ser limpiado o removido continuamente. Asimismo, se propone la implementación de las herramientas socioeconómicas en su totalidad para mayor control e identificación de estos, y que a su vez le permitan a la empresa continuar instituyendo un comportamiento transformador.

A medida de lo posible, se necesita crear nuevos departamentos de logística y comercialización, contratar personal con experiencia o especializado en materia de comercio exterior para que se comiencen a generar estrategias de exportación y capacite a quienes ya estén involucrados en proyectos de exportación.

Se sugiere adecuar una mejor formación para todos los participantes de la empresa ya sea con capacitaciones de acuerdo a sus áreas o con cursos impartidos dentro de la misma, así como aprender uno o dos idiomas adicionales comenzando por el inglés, esto tanto para el personal de mando para que le permita abrirse fácilmente a negociaciones, así como participar en ferias internacionales y eventos similares donde puedan interactuar con socios de diferentes partes del mundo con formalidad y sin triangulaciones, como el personal de base para que sea capaz de recibir algún socio extranjero.

Es importante evitar un nuevo cliente Rey, ya que la mayor parte del aumento de ventas se debe al ingreso de fruta a tiendas de autoservicio en el norte del país. Tratar de aumentar la diversificación de clientes en el mercado nacional, pero también internacional donde se puede comenzar por ventas pequeñas y seguras que tal vez no genere un volumen importante de ganancia en un principio pero si

la experiencia del proceso, conocimiento de mercado y el ingreso de divisas extranjeras a la empresa que irá incrementando su valor.

Bibliografía

- Arana, D. (31 de Enero de 2018). *Forbes México*. Recuperado el 09 de 10 de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- B. Chase, R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva*. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Becerra, D. P. (Junio de 2010). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Recuperado el 07 de Octubre de 2019, de Red de Revistas Científicas: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy , C. (Julio de 2012). *Definición de Pyme en América: Una revisión del estado del arte*. Obtenido de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas//1345-1352.pdf
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires : Granica .
- Forbes México*. (28 de Septiembre de 2016). Recuperado el 09 de 10 de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/estancado-crecimiento-laboral-de-pymes-mexicanas/>
- Galán , L. C., De Giusti, E., Solari, E., & Díaz Arive, V. (Julio de 2014). *Revista Ciencias Administrativas*. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de Pymes Exportadoras. ¿Cuáles son las variables determinantes?: <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651380004.pdf>
- Gerardo, F. G. (2000). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 12 de 03 de 2019, de Universidad de Londres: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45455784/metodologia_investigacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_Licencia.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45455784/metodologia_investigacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_Licencia.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%3D)
- González, M. A. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes* . Recuperado el 16 de 12 de 2019, de http://eprints.uanl.mx/10226/1/28_los_procesos_gestion.pdf

- Heredia, E. Á. (2014). *Las Pymes en México: Desarrollo y Competitividad* . Recuperado el 16 de 12 de 2019, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>
- ISEOR. (2011). *Instituto de socio-economía de las empresas y de las organizaciones*. Recuperado el 25 de 02 de 2019, de http://164.132.163.82/Sitelseor/pdf/plaquettes%20et%20fascicules/plq_pour-Site-juill11-ESP.pdf
- ISEOR. (19 de 02 de 2013). *La gestión socioeconómica*. Obtenido de http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor_espagnol/management_socioeco-ESP.asp
- Krief, N., & Zardet, V. (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones*. Obtenido de http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf
- Leandro, A. A. (2009). *Dialnet*. Recuperado el 07 de 11 de 2019, de El proceso de internacionalización de empresas: <file:///C:/Users/LUZ/Downloads/Dialnet-EIProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>
- Martínez, J. I. (2007). Determinante para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis económico*, 111-131.
- Miranda, A. (2017). *Forbes México*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/pymes-mexicanas-llego-el-momento-de-apostar-por-la-tecnologia/>
- Orlandi, P. (2006). *White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador* . Recuperado el 19 de 12 de 13, de Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cedex/investigacion/pyme_com_internacionall.pdf
- Orlandi, P. (s.f.). *CEDEX*. Recuperado el 07 de 10 de 2018, de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cedex/investigacion/pyme_com_internacionall.pdf
- Roberto, H. S., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Savall, H. (2001). *Aspectos Generales del Modelo de Gestión Socioeconomica de Organizaciones*. Obtenido de http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf

Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones*. MCGRAW-HILL.