



---

---

---

## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Administración

### **Identificación de costos ocultos en una empresa de alimentos y bebidas mediante el Modelo Socioeconómico**

PROYECTO TERMINAL QUE PARA OBTENER  
EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**Guerrero Moreno Salvador**

DIRECTOR DE PROYECTO:

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México.

Agosto 2020



OF. ICEA/MA/036/2020  
Asunto: Examen de Grado

**M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Identificación de costos ocultos en una empresa de alimentos y bebidas mediante el Modelo Socioeconómico”**, realizado por el sustentante Salvador Guerrero Moreno, con número de cuenta 131253, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

### AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”  
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 27 de julio de 2020

El comité

  
Dra. Jessica Mendoza Moheno  
PRESIDENTE

  
Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández  
SECRETARIO

  
Dr. Martín Aubert Hernández Calzada  
VOCAL

  
Dra. Carla Carolina Pérez Hernández  
SUPLENTE

Vo. Bo.

  
Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
DIRECTOR



## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer:

A **Dios**, por los logros y las oportunidades.

A **mi familia**, con especial atención a mis padres, mi tío y mi hermano, gracias por creer en mí, ustedes son mi razón incondicional para seguir adelante. Los quiero.

A **mis amigos** que han compartido conmigo éxitos y fracasos, que siempre han estado al pendiente y han sido un pilar en mi vida.

A **todos mis profesores**, personajes admirables que me apoyaron en este camino con su gran sabiduría y ejemplo.

A mi **Tutor, Dr. Martín**, por compartir su tiempo, conocimiento y acompañarme atentamente en la elaboración del proyecto.

A la **Mtra. María Dolores**, Coordinadora del programa, por ser mi guía en este trayecto con todo su apoyo, sus finas atenciones y sus sabios consejos.

A la **Dra. Carla** y al **Mtro. Juan Antonio** por ser un referente y alentarme durante mie estancia en la Maestría.

A la **Dra. Blanca** y a la **Dra. Jessica** por formar parte del honorable Sínodo que me aconsejó y evaluó.

## DEDICATORIA

*“El sueño no es más que una muerte breve;  
y la muerte, un sueño más prolongado”.*

(John P. Fletcher)

Este trabajo y la vida misma  
te la dedico a ti **Mami**, mi abuelita, mi motivación.

(1936 - 2020)

# ÍNDICE TEMÁTICO

<b>I. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>III. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	6
1.2. Justificación .....	9
1.1. Objetivos .....	11
1.2.1. General.....	11
1.2.2. Específicos.....	11
1.3. Preguntas de Investigación .....	11
1.4. Supuesto .....	11
1.5. Matriz de Congruencia .....	12
1.6. Alcances y limitaciones .....	12
1.7. Referencias y citación .....	13
<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Metodología de la Investigación .....	15
2.1.1. Técnicas e instrumentos .....	17
2.1.1.1. Observación directa. ....	18
2.1.1.2. Entrevista semiestructurada.....	18
2.1.1.2.1. Distribución de las entrevistas.....	19
2.1.1.3. Análisis documental. ....	21
2.2. Análisis cualitativo .....	21
2.3. Análisis cuantitativo y financiero .....	23
<b>3. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>25</b>
3.1. Contexto de las Mipymes mexicanas.....	25
3.2. Contexto en el Estado de Hidalgo.....	26
3.3. Industria restaurantera en México.....	27
3.4. Antecedentes de la empresa.....	28
3.5. Estructura organizacional .....	29
3.6. Filosofía empresarial .....	30
3.6.1. Misión .....	30
3.6.2. Visión.....	30
3.6.3. Valores .....	30
3.6.4. Políticas actuales de la empresa.....	30

<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>33</b>
4.1. Concepto de empresa .....	33
4.2. Antecedentes del MSE .....	33
4.3. El Modelo Socioeconómico (MSE).....	37
4.3.1. Disfuncionamientos.....	39
4.3.2. Costos ocultos.....	41
4.3.2.1. Componentes de los costos ocultos. ....	42
4.4. Desempeño oculto.....	44
4.5. Creación de potencial .....	45
4.6. Ejes de la gestión socioeconómica.....	47
4.6.1. Etapas del MSE .....	48
4.6.1.1. Diagnóstico Socioeconómico.....	48
4.6.1.2. Proyecto Socioeconómico.....	49
4.6.1.3. Implementación del proyecto. ....	50
4.6.1.4. Evaluación de los resultados. ....	50
4.6.2. Herramientas del MSE.....	51
4.6.2.1. Ciclo PHVA.....	52
4.6.3. Decisiones políticas y estratégicas.....	53
4.7. Método Horizontal y Vertical: HORIVERT.....	54
4.8. Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)....	56
4.8.1. El Modelo Socioeconómico en México.....	58
4.9. Acciones para la conversión de costos ocultos en valor añadido .....	59
4.10. Investigaciones y estudios aplicados del MSE .....	62
4.11. Planeación Estratégica .....	66
4.11.1. Planeación .....	67
4.11.2. Estrategia.....	68
<b>5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>70</b>
5.1. Análisis cualitativo .....	70
5.1.1. Inventario de disfuncionamientos .....	73
5.1.1.1. Condiciones de trabajo.....	73
5.1.1.2. Organización del trabajo. ....	79
5.1.1.3. Comunicación Coordinación Concertación.....	86
5.1.1.4. Gestión del tiempo.....	93
5.1.1.5. Formación integrada. ....	101
5.1.1.6. Implementación de la estrategia. ....	106
5.1.2. Ideas fuerza .....	120
5.1.2.1. Ideas fuerza de origen directivo y estratégico .....	120

5.1.2.2.	Ideas fuerza de origen operativo.....	123
5.1.2.3.	Matriz de convergencias entre niveles directivo y operativo.....	126
5.1.2.4.	Matriz de divergencias entre niveles directivo y operativo.....	129
5.1.3.	Nubes de palabras.....	131
5.1.4.	Coocurrencias.....	135
5.2.	Efecto espejo.....	136
5.3.	Análisis cuantitativo.....	138
5.3.1.	Cálculo del Nano PIB.....	138
5.3.2.	Estimación de costos ocultos para la empresa objeto de estudio.....	140
5.3.3.	Modelo general de cálculo de costos ocultos.....	154
5.4.	Análisis financiero.....	157
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>162</b>
6.1.	Propuesta de mejora.....	162
6.2.	Conclusiones.....	170
<b>IV.</b>	<b>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>177</b>
	<i>Referencias.....</i>	<i>177</i>
	<i>Bibliografía.....</i>	<i>181</i>
<b>V.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>182</b>
	<i>Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada.....</i>	<i>182</i>
	<i>Anexo 2. Lista de verificación para el análisis documental.....</i>	<i>184</i>
	<i>Anexo 3. Notas de la observación directa (Opinión del experto).....</i>	<i>186</i>
	<i>Anexo 4. Vista esquema del Informe Técnico.....</i>	<i>190</i>

# ÍNDICE DE TABLAS

## Capítulo II

Tabla 2. 1. Técnicas e instrumentos .....	18
Tabla 2. 2. Distribución entrevistas individuales: Caso Flor Nacional .....	20
Tabla 2. 3. Distribución entrevistas grupales: Caso Flor Nacional .....	20
Tabla 2. 4. Aplicación total de entrevistas: Caso Flor Nacional .....	21
Tabla 2. 5. Modelo general de cálculo de costos ocultos .....	23

## Capítulo III

Tabla 3. 1. Cifras de la industria restaurantera nacional .....	28
---	----

## Capítulo IV

Tabla 4. 1. Herramientas del MSE .....	51
Tabla 4. 2. Empresas u organizaciones mexicanas que aplican el MSE .....	58

## Capítulo V

Tabla 5. 1. Condiciones físicas de trabajo .....	74
Tabla 5. 2. Materiales y aprovisionamiento .....	75
Tabla 5. 3. Mantenimiento en maquinaria y equipo .....	75
Tabla 5. 4. Ambiente de trabajo .....	76
Tabla 5. 5 Síntesis Frases Testimonio: Condiciones de trabajo. ....	77
Tabla 5. 6. Repartición y definición de tareas, funciones, etc. ....	79
Tabla 5. 7. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones .....	80
Tabla 5. 8. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades .....	81
Tabla 5. 9. Trabajo en equipo y carga de trabajo .....	81
Tabla 5. 10. Falta de reconocimiento a la autoridad .....	82
Tabla 5. 11. Síntesis Frases Testimonio: Organización del trabajo .....	84
Tabla 5. 12. Interno al servicio/ manuales de procedimientos .....	86
Tabla 5. 13. Transmisión de informaciones .....	87
Tabla 5. 14. Ausencia de concertación entre departamentos .....	87
Tabla 5. 15. Vertical descendente .....	87
Tabla 5. 16. Vertical ascendente .....	88
Tabla 5. 17. Horizontal entre pares .....	88
Tabla 5. 18. Horizontal entre departamentos .....	89
Tabla 5. 19. Horizontal entre sucursales .....	89
Tabla 5. 20. Síntesis Frases Testimonio: Comunicación Coordinación Concertación .....	91
Tabla 5. 21. Respecto de los plazos pactados .....	94
Tabla 5. 22. Planeación, programación de actividades .....	94
Tabla 5. 23. Tareas mal asumidas .....	95
Tabla 5. 24. Factores perturbadores de la gestión del tiempo .....	96
Tabla 5. 25. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia .....	97
Tabla 5. 26. Síntesis Frases Testimonio: Gestión del tiempo .....	100
Tabla 5. 27. Adecuación, formación al puesto .....	101
Tabla 5. 28. Necesidades de formación / capacitación .....	102
Tabla 5. 29. Competencias disponibles .....	102
Tabla 5. 30. Formación y cambio tecnológico .....	102
Tabla 5. 31. Pérdida del Conocimiento y experiencia .....	103
Tabla 5. 32. Delegación de funciones .....	103



Tabla 5. 33. Síntesis Frases Testimonio: Formación Integrada .....	105
Tabla 5. 34. Orientación estratégica .....	106
Tabla 5. 35. Autores de la estrategia .....	107
Tabla 5. 36. Desagregación y organización de la puesta en práctica.....	108
Tabla 5. 37. Herramientas para puesta en práctica.....	108
Tabla 5. 38. Gestión del personal .....	109
Tabla 5. 39. Motivación y liderazgo.....	110
Tabla 5. 40. Rotación del personal .....	111
Tabla 5. 41. Inventarios .....	111
Tabla 5. 42. Implementación de política de compra y venta .....	111
Tabla 5. 43. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones.....	112
Tabla 5. 44. Calidad del producto y/o servicio.....	113
Tabla 5. 45. Cultura organizacional .....	114
Tabla 5. 46. Evaluación de desempeños inadecuada .....	115
Tabla 5. 47. Ausencia de Dirección .....	115
Tabla 5. 48. Síntesis Frases Testimonio: Implementación de la estrategia.....	118
Tabla 5. 49. Ideas fuerza de origen directivo y estratégico .....	120
Tabla 5. 50. Ideas fuerza de origen operativo .....	123
Tabla 5. 51. Matriz de convergencias entre niveles directivo y operativo.....	126
Tabla 5. 52. Matriz de divergencias entre niveles directivo y operativo.....	129
Tabla 5. 53. Síntesis de coocurrencias totales .....	135
Tabla 5. 54. Cálculo de horas trabajadas por un trabajador anualmente .....	139
Tabla 5.55. Cálculo de horas trabajadas por el total de trabajadores en sucursal anualmente .....	139
Tabla 5. 56. Cálculo del Nano PIB con estados financieros al cierre del año 2019 .....	140
Tabla 5. 57. Cálculo de la Masa salarial anual 2019 .....	141
Tabla 5. 58. Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento .....	141
Tabla 5. 59. Mandos medios realizando funciones operativas .....	142
Tabla 5. 60. Oferta no orientada al cliente .....	143
Tabla 5. 61. Prioridad a actividades sin valor agregado.....	144
Tabla 5. 62. Alta rotación de personal en panadería.....	145
Tabla 5. 63. Inconsistencias en la calidad del producto .....	146
Tabla 5. 64. Deficiente planeación de la producción en panadería .....	148
Tabla 5. 65. No se aprovecha el sistema ERP .....	149
Tabla 5. 66. Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas .....	150
Tabla 5. 67. Presión laboral constante.....	151
Tabla 5. 68. Conflictos en la asignación de funciones.....	152
Tabla 5. 69. Retardos del personal .....	153
Tabla 5. 70. Modelo general de cálculo de costos ocultos aplicado .....	154
Tabla 5. 71. Equivalencia en porcentaje de costos ocultos a la masa salarial .....	155
Tabla 5. 72. Estado de Resultados Flor Nacional .....	157
Tabla 5. 73. Razones financieras Flor Nacional .....	158
Tabla 5. 74. Total de costos visibles .....	159
Tabla 5. 75. Comparativo de costos ocultos .....	160

## Capítulo VI

Tabla 6. 1. PAEINTEX propuesta: Flor Nacional .....	164
Tabla 6. 2. Tabla comparativa de los hallazgos entre estudios aplicados del MSE .....	173

## **Anexos**

Tabla V. 1. Guía de entrevista.....	182
Tabla V. 2. Lista de verificación: Flor Nacional.....	184
Tabla V. 3. Notas de la observación directa .....	186

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

### **Capítulo I**

Figura 1. 1. Principales problemas detectados en la empresa objeto de estudio.....	8
Figura 1. 2. Matriz de Congruencia .....	12

### **Capítulo III**

Figura 3. 1. Organigrama Flor Nacional.....	29
---	----

### **Capítulo IV**

Figura 4. 1. Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico de la organización .....	34
Figura 4. 2. Trébol de cuatro hojas del diagnóstico socioeconómico .....	35
Figura 4. 3. Estrella de mar de la gestión estratégica socioeconómica.....	38
Figura 4. 4. Costos ocultos y disfuncionamientos .....	40
Figura 4. 5. Vínculo entre indicadores de disfuncionamientos y componentes de costos ocultos.....	42
Figura 4. 6. Dimensiones del desempeño económico.....	45
Figura 4. 7. Factores para la creación de potencial.....	46
Figura 4. 8. Ejes de la gestión socioeconómica.....	47
Figura 4. 9. Ciclo PHVA.....	53
Figura 4. 10. Consultoría HORIVERT .....	55
Figura 4. 11. Límites de acciones únicamente verticales u horizontales .....	55
Figura 4. 12. Productos de las actividades del ISEOR.....	56
Figura 4. 13. ISEOR .....	57
Figura 4. 14. Ejemplo de abanico de delegación concertada.....	59

### **Capítulo V**

Figura 5. 1. Pastel: disfuncionamientos genéricos .....	71
Figura 5. 2. Barras: Frases testimonio .....	72
Figura 5. 3. Radar: Disfuncionamientos genéricos .....	72
Figura 5. 4. Red de Condiciones de trabajo .....	73
Figura 5. 5. Pastel: Condiciones de trabajo .....	76
Figura 5. 6. Radar: Condiciones de trabajo .....	77
Figura 5. 7. Barras: Condiciones de trabajo .....	78
Figura 5. 8. Red de Organización del trabajo .....	79
Figura 5. 9. Pastel: Organización del trabajo .....	83
Figura 5. 10. Radar: Organización del trabajo .....	84
Figura 5. 11. Barras: Organización del trabajo .....	85
Figura 5. 12. Red de CCC.....	86

Figura 5. 13. Pastel: Comunicación Coordinación Concertación .....	90
Figura 5. 14. Radar: Comunicación Coordinación Concertación .....	91
Figura 5. 15. Barras: Comunicación Coordinación Concertación .....	92
Figura 5. 16. Red de Gestión del tiempo .....	93
Figura 5. 17. Pastel: Gestión del tiempo .....	98
Figura 5. 18. Radar: Gestión del tiempo .....	99
Figura 5. 19. Barras: Gestión del tiempo .....	100
Figura 5. 20. Red de Formación integrada .....	101
Figura 5. 21. Pastel: Formación integrada .....	103
Figura 5. 22. Radar: Formación integrada .....	104
Figura 5. 23. Barras: Formación integrada .....	105
Figura 5. 24. Red de implementación de la estrategia .....	106
Figura 5. 25. Pastel: Implementación de la estrategia .....	116
Figura 5. 26. Radar: Implementación de la estrategia .....	117
Figura 5. 27. Barras: Implementación de la estrategia .....	119
Figura 5. 28. Nube de palabras: Disfuncionamientos genéricos .....	131
Figura 5. 29. Nube de palabras: Condiciones de trabajo .....	132
Figura 5. 30. Nube de palabras: Organización del trabajo .....	132
Figura 5. 31. Nube de palabras: CCC .....	133
Figura 5. 32. Nube de palabras: Gestión del tiempo .....	133
Figura 5. 33. Nube de palabras: Formación integrada .....	134
Figura 5. 34. Nube de palabras: Implementación de la estrategia .....	134
Figura 5. 35. Pastel: Componentes de los costos ocultos .....	156
Figura 5. 36. Barras: Comparativo de costos ocultos .....	159

## I. RESUMEN

Es innegable que la velocidad con la que surgen los cambios en el entorno empresarial es cada vez más intempestiva, lo que puede significar oportunidades para las empresas que saben adaptarse o el cierre de aquellas que son estáticas y sólo se permiten reaccionar o tratar de involucrarse cuando ya es demasiado tarde.

Cuando un negocio desea consolidarse requiere no sólo de los recursos necesarios sino del desarrollo de un esquema para gestionar y controlar su operación, promoviendo el equilibrio entre sus componentes sociales y económicos, cimentado en relaciones laborales sanas entre todos los actores y niveles de la organización. Por lo tanto, se ha decidido concentrar los esfuerzos de este documento en detectar los disfuncionamientos y estimar los costos ocultos para generar una propuesta de mejora a una empresa pequeña de servicios denominada "*Flor Nacional*", dedicada a la preparación de alimentos y bebidas, acorde a sus necesidades actuales.

Para lograrlo, se aplicó un diagnóstico que evalúe aspectos cualitativos, cuantitativos y financieros, que parte de la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Además, se llevó a cabo la observación directa de sus actividades, complementando con un análisis documental según lo estipula el modelo socioeconómico propuesto por Henri Savall (2008). De esta manera, se le brinda a la entidad una herramienta que exponga puntualmente, desde una perspectiva cualimétrica, los puntos de oportunidad identificados al momento del estudio.

## II. ABSTRACT

It is undeniable that the speed with which changes in the business environment arise is increasingly untimely, which means that opportunities for companies that know how to adapt or the closure of those that are static and only allow themselves to react or try to get involved when it is too late.

When a business desires to consolidate themselves, requires not only of necessary resources, but of the development of a scheme to manage and to control its operation, promoting the balance between its social and economic components, based on healthy work relationships between the characters and organization levels. Therefore, it has been decided to concentrate the efforts from this document to detect malfunctions and to estimate the hidden costs to generate an improvement proposal to a small services enterprise called "*Flor Nacional*", which it dedicates for the food and beverage preparations, according to its current necessities.

In order to achieve it, a diagnostic to evaluate qualitative, quantitative and financial aspects was applied, which parts from semi structured interview application. Besides, a direct observation activity was carried out, complemented with a documental analysis according to the stipulation of the socioeconomic model proposed by Henri Savall (2008). Thereby, a tool was provided to the enterprise that promptly exposes, from a qualimetric perspective, the points of opportunity identified at the time of the study

### III. INTRODUCCIÓN

*"El vínculo entre desempeño social y desempeño económico es determinante para el desempeño a largo plazo de las empresas y organizaciones"*

(Savall, Zardet, & Bonnet, 2008)

La mayoría de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de tipo familiar, lo que las vuelve vulnerables a la tremenda velocidad con la que se generan los cambios en el entorno, sobre todo si aún no son capaces de dominar su operación interna ni son conscientes de sus puntos de oportunidad más críticos. Debido a esto, hay empresas que se ven en la necesidad de "vivir al día", manteniendo una política en sus acciones más reactiva que proactiva.

Actualmente, la industria restaurantera tiene una presencia importante en la actividad económica del país, puesto que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), existen 428,000 restaurantes, es decir, que nueve de cada 100 unidades económicas en México tienen esta categoría. Además de aportar el 1.1% del Producto Interno Bruto (PIB).

En este contexto, según El Financiero (López, 2016), los principales motivos de fracaso de los nuevos negocios en México son: la falta de ingresos, la carencia de indicadores u objetivos en un 48%, la ausencia de un proceso de análisis adecuado, una planeación deficiente en el 44% de los casos, así como problemas en la ejecución u operación del negocio en un 43%. Por esta razón, es importante para las Mipymes implementar herramientas de gestión que les permitan normalizar la operación de sus procesos mientras agregan valor a su actividad.

Como menciona Silva (2003), cuando un negocio desea expandirse, requiere no sólo de los recursos necesarios sino del desarrollo de un esquema para gestionar y controlar la operación de las nuevas unidades. Por lo tanto, se ha decidido concentrar los esfuerzos de este documento en identificar los disfuncionamientos actuales, según la metodología del Modelo Socioeconómico (MSE), en una empresa pequeña de servicios dedicada la preparación de alimentos y bebidas en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, denominada para efectos discretionales "Flor Nacional".

Consecuentemente, se requiere de acciones que le permitan a la empresa dominar su operación, lo cual se reflejará en la normalización de procesos y, por lo tanto, en la calidad de sus productos y servicios. También se busca el aprovechamiento de otros conceptos que pueden generar valor para la empresa, considerando la tendencia global hacia una economía donde el conocimiento y la innovación sean la base de la gestión empresarial (Ruíz, Bodes, & Dominics, 2016).

El fundamento teórico socioeconómico establece la existencia de dos fuerzas interactivas que permiten el funcionar en una empresa, por un lado, se cuenta con las **estructuras** (físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales) y, de manera complementaria, ubica a los **comportamientos** (individual, profesionales, de un grupo de actividad, por afinidad y colectivo). De esta forma, la gestión económica equilibra y promueve la mejora de los desempeños sociales con los económicos (Ruíz et al., 2016) para un adecuado funcionamiento de las empresas y organizaciones.

Además, como menciona García (2016), el modelo se perfila como una herramienta útil capaz de ser usada para una consultoría en campo como para fungir como medio de aprendizaje, al tiempo que se identifican las áreas de oportunidad de una empresa y se descubren soluciones factibles para su problemática.

Para comenzar, en el Capítulo I y II, respectivamente, se muestran el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y las preguntas de investigación, además de redactar a detalle la metodología implementada para la investigación-intervención de tipo cualimétrico acorde con Savall y las herramientas e instrumentos utilizados.

Durante el Capítulo III se aborda el contexto que atañe a la empresa objeto de estudio en diversos ámbitos, desde el ámbito nacional al estatal, así como la descripción particular de sus características y su filosofía organizacional.

El Capítulo IV permite mostrar el panorama actual que refleja el estado del arte sobre el modelo socioeconómico y los costos ocultos, desde sus antecedentes, etapas, herramientas e importancia, hasta el desarrollo de conceptos trascendentales como: costos ocultos, desempeños ocultos y disfuncionamientos.

En el Capítulo V se expone la información obtenida a través de los instrumentos seleccionados, a partir de la cual se generó el análisis cualitativo reflejado en el inventario de disfuncionamientos. Posteriormente, en el análisis cuantitativo, se calculó el Nano PIB para estimar los costos ocultos y, finalmente, se determinaron las razones financieras de Flor Nacional.

Finalmente, el sexto Capítulo propone un plan de mejora con estrategias sustentadas en la teoría económica para beneficio de la empresa, con la intención de agregar valor a sus actividades y disminuir la brecha entre los funcionamientos reales y los funcionamientos esperados. Asimismo, se exponen las conclusiones obtenidas en la investigación-intervención.

# CAPÍTULO I



# 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del Problema

Cada día cobra mayor relevancia la necesidad de promover relaciones sanas que alienten un mayor aprovechamiento del capital humano, con ayuda de la gestión de elementos sociales que contribuyan al logro de objetivos económicos. Alcanzar estos puntos se complica debido a que los empleadores carecen tanto de formación como de información para mejorar las condiciones de las empresas y las capacidades de sus equipos de forma eficaz, sobre todo en países en vías de desarrollo (Savall et al., 2008).

En contexto del sector, en México uno de cada diez comercios registrados corresponde al giro restaurantero, generando una gran oferta de empleos y colocándose como uno de los más importantes para el país (CANIRAC, 2016). Empero a la gran cantidad de negocios que existen, un alto porcentaje fracasa debido principalmente a conflictos internos, mala organización y deficiente administración, donde sólo dos de cada diez establecimientos que abren empresarios sin experiencia en la rama, logran sobrevivir después del primer año debido a las condiciones actuales del mercado (Uriarte, 2015).

Para la identificación y estructuración de los problemas detectados en la empresa objeto de estudio, se consideran las seis esferas de disfuncionamientos relacionadas con el Modelo socioeconómico: Condiciones de trabajo, Organización del trabajo, Gestión del tiempo, Comunicación-coordinación-concertación, Formación integrada e Implementación de la estrategia.

La problemática de Flor Nacional se fundamenta, desde un inicio en la falta de capacidad de mandos medios y directivos para lograr el dominio de la operación y los procesos productivos que son básicos para la normalización de sus actividades en sus dos sucursales, ocasionando variaciones en la calidad de sus productos y servicios. Lo anterior incluso ha provocado la insatisfacción en sus clientes, según lo evidencian las encuestas de consumo. Esta situación ha generado preocupación en los niveles directivos de la empresa debido a su imposibilidad de resolver los desequilibrios económicos y sociales de manera contundente.

En este contexto, Flor Nacional mantiene un ritmo dónde sólo se actúa en consecuencia, es decir, que si un producto o servicio no cumple con los lineamientos (o calidad) se procede al ajuste de los mismos a falta de indicadores que permitan medir objetivamente el desempeño laboral. Cabe señalar que la evaluación y el arreglo son actividades que demandan un alto costo de recursos debido a las carencias de la operatividad, provocando que el control ocasione más correcciones, pero sin conseguir una solución real y definitiva para estas desviaciones (Pérez, 2016).

En este sentido, se han detectado puntos de oportunidad como la falta de políticas e instrumentos de control y supervisión para cada procedimiento que permitan evitar fallas al momento de ejecutar las indicaciones o actuar ante imprevistos, lo que ha mantenido a Flor Nacional operando intuitivamente ante las exigencias del entorno. Es decir, se actúa con un perfil reactivo y no proactivo según las circunstancias, sin tener una cultura de planeación y perdiendo el control de las operaciones, lo que resta productividad al negocio. Se carece, por lo tanto, de la documentación que avale un trabajo coordinado en relación a la estrategia y los objetivos que la empresa pretende lograr y que concentre los conocimientos que han adquirido formalmente.

Además, se puede percibir un extrañamiento tanto de las políticas y normativas como de los procesos correctos o aceptados por parte de los responsables en las sucursales, quienes no pueden identificar formalmente los requisitos (inputs) y resultados (outputs) de cada actividad, generando una falta de comprensión y coherencia entre las funciones de cada colaborador.

También demuestra estancamiento en el aspecto financiero, pues, a pesar de que el volumen de ventas no ha decrecido, los rendimientos son cada vez menores. En relación al aspecto laboral, hay una apatía y desmotivación generalizada en el personal debido principalmente a la falta de objetivos reales, estrategias bien definidas para cada puesto, nulo o poco trabajo en equipo, fallas en la comunicación y una remuneración percibida como injusta. Lo cual se refleja en la discordancia entre los objetivos esperados y los resultados obtenidos.

Por otro lado, considerando la importancia que la estrategia tiene en el resto del diseño y las actividades organizacionales en una empresa según Galbraith (2002), se identifica que los procesos actualmente no se alinean a la estrategia fijada, generando desde mermas y límites difusos hasta una toma de decisiones muy autoritaria por parte del nivel directivo sobre la ejecución de la operación. Asimismo, se detecta la inversión de recursos en actividades obsoletas que no agregan valor, como la decoración mensual y la falta de organización que ocasiona retrabajos o falta de productividad.

**Figura 1. 1. Principales problemas detectados en la empresa objeto de estudio**

Necesidades de formación e información	Ausencia de normalización en la operación	No se resuelven los problemas desde el origen
Incapacidad de dirección	Se mantiene un perfil reactivo	No se asegura la calidad de los productos ni del servicio
Falta de indicadores e instrumentos de control	Desconocimiento de normas y políticas	Desvinculación con la filosofía organizacional
Falta de comprensión y delegación incorrecta de funciones	Carencia de documentación oficial	Rotación de personal y pérdida de conocimiento
Estancamiento en el aspecto financiero	Apatía y demotivación generalizada en el personal	Fijación irreal de objetivos
No hay planeación estratégica	Nulo o poco trabajo en equipo	Actividades sin valor integrados
Sueldos no integrados	Autoritarismo y fallas en comunicación	Retrabajos o falta de productividad

*Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y la observación directa.*

En México, las Mipymes tienen un limitado acceso a la información de otros casos con problemáticas semejantes, sus afectaciones y, sobre todo, sus posibles soluciones respecto al tema. De acuerdo con San Martín y Durán (2017), el desarrollo de investigaciones sobre este perfil de empresas, se ha visto marcado por la ausencia de información, esto se refleja en el hecho de que la mayoría de las publicaciones científicas en el país se basan en grandes empresas, aquellas que cotizan en la bolsa de valores por la facilidad de acceder a su información contable, puesto que es de índole pública. Es decir, que, aunado a la problemática particular de la empresa, su acceso a información de calidad o el aprovechamiento de conocimientos técnicos es muy reducido.

## 1.2. Justificación

Una de las habilidades más importantes para cualquier empresa y la vida misma es la toma de decisiones. Por lo tanto, se vuelve un requisito cada vez más indispensable que las organizaciones manejen mejor sus recursos e información en cada proceso y tengan mayor capacidad de adecuación con base en buenas elecciones al momento de operar en un mercado tan dinámico. En México existen 4,048,543 Mipymes según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, 2015), lo que permite visualizar un parámetro del alcance que la correcta aplicación de herramientas de gestión y planeación pueden tener.

La intención de realizar el proyecto es generar beneficios para el entorno, en este caso, para la empresa objetivo, al proponer con base en una metodología especializada acciones de mejora para los disfuncionamientos identificados, reduciendo los costos ocultos y permitiendo un mayor aprovechamiento de sus recursos, tanto tangibles como intangibles. La investigación busca guiar a la empresa respecto a la adquisición de las capacidades necesarias para añadir valor a sus actividades, al tiempo que se modifican aquellas que no responden adecuadamente a las necesidades del entorno. Asimismo, los recursos invertidos en asegurar tanto la normalización de los procesos como la calidad de los productos y servicios de Flor Nacional pueden destinarse más a la prevención que a la corrección de las desviaciones en los procesos productivos, al punto de que la empresa puede llegar a *autofinanciarse*.

Desde el aspecto teórico, la selección del MSE como eje rector del proyecto se debe a su postura de "*aprender a encontrar soluciones para mejorar los desempeños y liberar el potencial oculto de la empresa*" (Savall et al., 2008, p. 67), buscando sincronizar la intervención y la investigación durante el proceso de mejora, además de involucrar a todos los miembros de la organización de forma activa.

El aspecto económico se contempla al convertir los disfuncionamientos en datos financieros objetivos mediante el cálculo de los costos ocultos para conocer el impacto que tienen en el desempeño de la empresa y poder diseñar estrategias de mejora específicas y eficientes

Por otra parte, se busca que la investigación sirva como un aporte referencial a Mipymes de la industria restaurantera al consolidar el vínculo funcional entre la gastronomía y la administración, que, según Hernández Tamayo, Castro y Muñoz (2016), será la orientación predominante para esta disciplina, a pesar de la escasa producción científica que existe en este momento.

Como menciona el Centro de Investigación de empresas Familiares, es necesario ampliar los conocimientos sobre la manera en que se solucionan problemáticas de Mipymes en México con propuestas integrales que, de acuerdo con San Martín y Durán (2017), permitan combatir la falta de información disponible sobre investigaciones en este tema.

También es importante mencionar que, conforme a Montaña et al (2011), las Pymes en México muestran un restringido interés por aplicar modelos basados en el aprendizaje organizacional, debido principalmente a su desconocimiento, desvalorización o malas experiencias, puesto que los conciben como algo costoso o improductivo, lo que dificulta guiar los esfuerzos de manera formal. Desde una perspectiva metodológica y académica, el trabajo permite aplicar herramientas y modelos a un caso práctico real, el cuál funge como el principal objeto de estudio y pueda aportar evidencias y datos útiles para futuras investigaciones.

Retomando el perfil de egreso de la Maestría de Administración, la aplicación del MSE responde efectivamente al objetivo de dar solución a las necesidades reales del entorno, aplicando los conocimientos sobre la identificación de problemas estratégicos y funcionales de Flor Nacional, mediante la aplicación de las herramientas correspondientes, considerando que *“el futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que resulten obvias y manejen con eficacia los recursos y energías para lograr o evitar algo”* (Reyes, 2012, p.1).

## **1.1. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Identificar los disfuncionamientos existentes en la empresa Flor Nacional, mediante un diagnóstico basado en el Modelo Socioeconómico, para proponer estrategias de mejora que ayuden a reducir los costos ocultos.

### **1.2.2. Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes para la identificación de disfuncionamientos.
2. Analizar los costos ocultos originados por los disfuncionamientos mediante el Modelo Socioeconómico propuesto por Savall.
3. Proponer estrategias de mejora que le permitan a la empresa minimizar los costos ocultos, buscando la creación de valor y un mejor aprovechamiento de sus recursos.

## **1.3. Preguntas de Investigación**

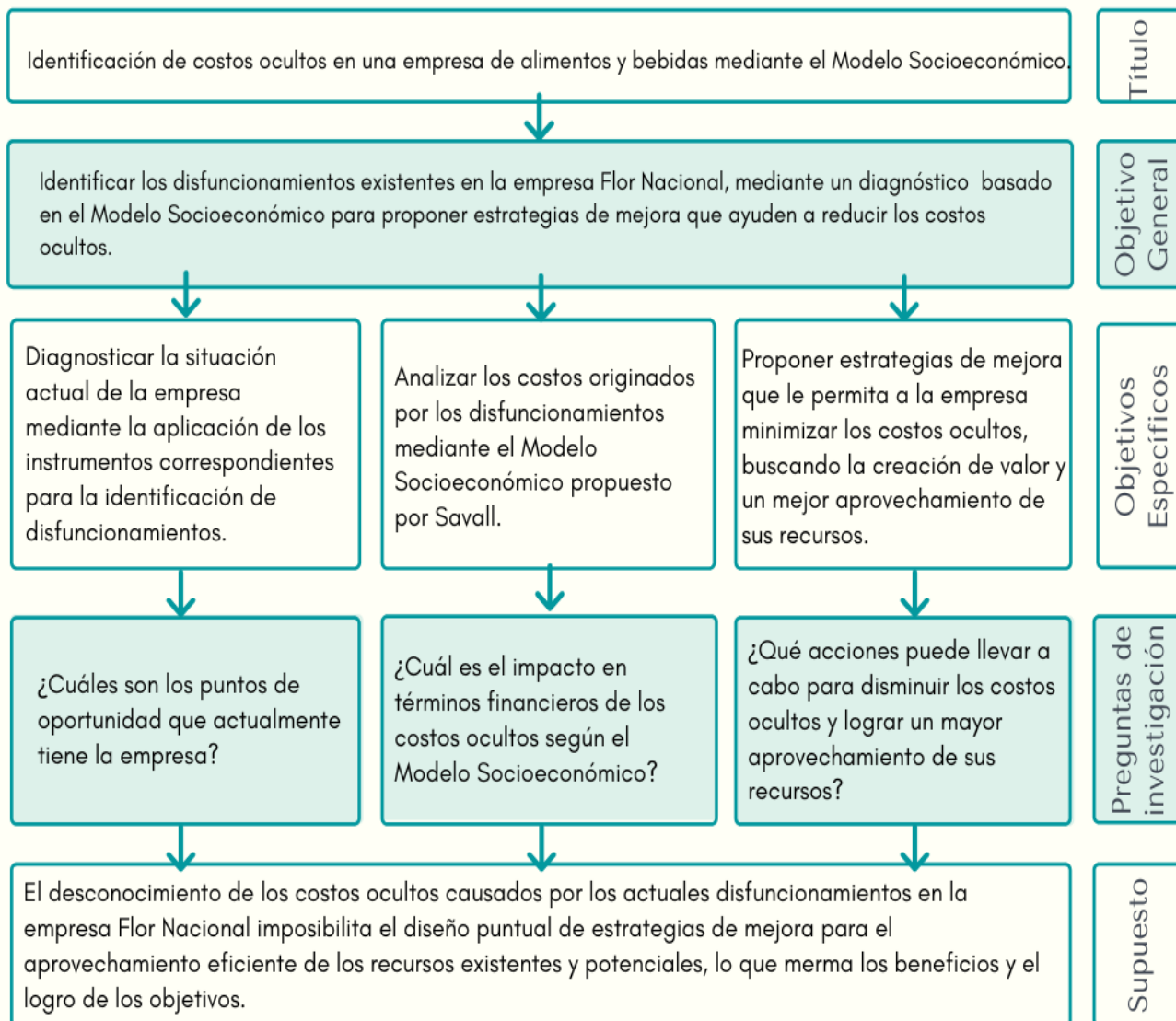
1. ¿Cuáles son los puntos de oportunidad que actualmente tiene la empresa?
2. ¿Cuál es el impacto en términos financieros de los costos ocultos según el Modelo Socioeconómico?
3. ¿Qué acciones puede llevar a cabo la empresa para disminuir los costos ocultos y lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos?

## **1.4. Supuesto**

El desconocimiento de los costos ocultos causados por los actuales disfuncionamientos en la empresa Flor Nacional, imposibilita el diseño puntual de estrategias de mejora para el aprovechamiento eficiente de los recursos existentes y potenciales, lo que merma los beneficios y el logro de los objetivos.

## 1.5. Matriz de Congruencia

Figura 1. 2. Matriz de Congruencia



Fuente: Elaboración propia.

## 1.6. Alcances y limitaciones

Respecto al alcance de la investigación, ésta se realizará tanto cualitativa como cuantitativamente, sin embargo, sólo se dará cumplimiento a fondo a la primera de las cuatro fases que componen el Modelo Socioeconómico (diagnóstico) y se aborda inicialmente la segunda (propuesta), debido a las restricciones de temporalidad e información.

Por lo tanto, se entregará a la empresa la información obtenida durante el diagnóstico y la propuesta, con la intención de que la empresa cuente con las herramientas necesarias para atender los puntos de mejora y ejecutar las acciones estratégicas necesarias. Empero, las etapas de implementación y la retroalimentación del proyecto quedan pendientes de ejecución y descripción para efectos de este documento.

Durante el diagnóstico se comenzará por generar el primer contacto con directivos y mandos medios para presentarles el proyecto, así como el método a utilizar, buscando recopilar sus opiniones y mostrar el impacto que se puede alcanzar. La primera fase se apoya en la aplicación de las entrevistas a los colaboradores con la intención de identificar los disfuncionamientos, elaborar un inventario de éstos y lograr evaluar su repercusión financiera mediante la estimación de costos ocultos. Posteriormente se elaborará una propuesta de acción para mejorar la situación actual de la empresa, en atención de la segunda etapa. Para lograrlo se hace uso de una de las herramientas propuestas en el MSE: Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX).

Se tuvo participación con todos los niveles de la empresa, así como en todas las áreas que la componen para la generación del inventario de disfuncionamientos, contemplando operativos y mandos medios del área de Contabilidad, Producción, Publicidad y Compras, así como de los directivos y el área administrativa.

## **1.7. Referencias y citación**

Con el propósito de evitar el plagio y otorgar el crédito correspondiente a los autores de la información citada en este documento, así como de presentar adecuadamente la estructura del mismo, se toma como referencia las normas propuestas por la American Psychological Association (APA), en su Sexta Edición.

La Sexta Edición del modelo APA, permite al autor de un documento conocer las nociones básicas de escritura sobre las fuentes de información, las referencias y/o las citas. Asimismo, marca las especificaciones de formato para márgenes, interlineado, tipografía, títulos y subtítulos (Silva & Juárez, 2013).



# CAPÍTULO II

## 2. MARCO METODOLÓGICO

Las investigaciones tienen el objetivo de describir la realidad en ciertos momentos, situaciones, eventos o circunstancias de un determinado objeto o fenómeno. Todo estudio debe fundamentar su desarrollo en una metodología que justifique un soporte sólido, por lo tanto, en el siguiente capítulo del documento, se exponen los instrumentos, teorías y modelos que guían esta investigación-intervención.

### 2.1. Metodología de la Investigación

Para la realización de la investigación, se eligió la metodología propuesta por el MSE de Henri Savall, la cual será aplicada lo más fielmente posible en cuanto a estructura e instrumentos a la empresa objeto de estudio: Flor Nacional. El MSE fue diseñado por Henri Savall en los setentas y es una herramienta de gestión empresarial que busca administrar las estructuras organizacionales y dirigir los comportamientos de los trabajadores para reducir los costos ocultos y aumentar el desempeño de la entidad al conciliar los aspectos sociales y económicos (Savall et al., 2008). Es decir, busca resolver de origen las diferencias entre lo operado y lo esperado (disfuncionamientos), reduciendo su impacto en las finanzas, mediante un ambiente laboral sano (Gentilin & Gonzáles-Miranda, 2017).

La elección del Modelo Socioeconómico corresponde a su método de **investigación-intervención** que obedece a la necesidad actual en las empresas de disponer de *aplicaciones prácticas* que permitan aprender a *“encontrar soluciones para mejorar los desempeños y liberar el potencial oculto de la empresa”* (Savall et al., 2008, p. 67). El método representa un proceso cognitivo interactivo entre los actores de la unidad objeto de estudio y los consultores-investigadores (Pérez, 2012), buscando sincronizar la intervención y la investigación durante el proceso de mejora, además de involucrar a todos los miembros de la organización de forma activa.

Savall (citado por Gentilin et al., 2017) basa su modelo en dos ideas fundamentales: las estrategias de cambio orientadas a empresas y personas por igual; y la gestión del cambio a través de una evaluación económica, ligado plenamente a los costos ocultos que atentan contra los beneficios de la operación.

En la metodología de **investigación-intervención** el investigador busca identificar y conocer los fenómenos ocurridos en la empresa por medio de la interacción científica con el contexto mismo en que se presentan, contemplando las interacciones entre el investigador y el objeto (la empresa) como una aproximación *socio-cognoscitiva*. Un concepto clave es construir objetivamente la representación de la esfera social, donde se describe e interpreta la relación de los sujetos con el objeto estudiado, en este sentido, el investigador es coproductor del conocimiento junto con los actores de la empresa (Savall citado por Chávez, 2016).

Para Ordoñez (2019), los estudios de tipo *intervención-acción*, permiten recabar información de casos específicos que pueden usarse para estudios posteriores y constaten la utilidad del MSE, que ha sido aplicado internacionalmente. La misma autora menciona que la investigación-intervención busca mejorar la situación de las empresas u organizaciones al identificar los disfuncionamientos, identificados mediante el diagnóstico, para estimar los costos ocultos y reconciliar la dimensión social con la económica.

El MSE comprende cuatro fases para su desarrollo (Savall et al., 2006): diagnóstico, proyecto socioeconómico, implementación del proyecto y evaluación de los resultados. Cabe aclarar que el documento actual sólo implementa las dos primeras. La aplicación del método inicia con su etapa diagnóstica y, posteriormente, se desarrolla la propuesta de mejora estructurada en un Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas.

El enfoque es de tipo **cualimétrico**, el cual se compone de la parte cualitativa sustentada en el diagnóstico realizado con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a todo el personal, buscando obtener la información lo más detallada posible desde la percepción de los actores mismos y profundizando en sus puntos de vista. En este primer acercamiento se obtendrá un inventario de los disfuncionamientos encontrados. Además, se recolectarán los datos directamente de las sucursales a través la **observación directa**, con el objetivo de reconstruir la realidad observada desde una perspectiva interpretativa de las circunstancias cotidianas (Simons, 2011). En contraparte, el complemento **cuantitativo y financiero** se presenta mediante el análisis documental de la situación financiera de la empresa y la estimación de costos ocultos.

El enfoque cualimétrico retoma la importancia de no apuntar el perfil de una investigación cargado sólo al aspecto cuantitativo, o cualitativo en su defecto, siendo que propone tomar en cuenta tanto la opinión de los actores involucrados en el objeto de estudio como la explicación mediante mediciones con escala numérica del contexto estudiado (Argota, Ticona, Marín, Curro, & Campos, 2017). Asimismo, los autores citados previamente, apoyan el uso de este enfoque para el

desarrollo de investigación científica objetiva y la formación del capital humano en las universidades, fomentando la innovación y la gestión del conocimiento con el uso los dos enfoques tradicionales, en conjunto con el dominio de ambos silogismos (inductivo y deductivo).

En relación a los objetivos de la investigación, el estudio puede ser identificado como **descriptivo**, puesto que relata las características del fenómeno dentro de su propio contexto en la vida real, con la intención de documentar a profundidad y con el mayor detalle posible los hallazgos encontrados, describiendo las características de los sujetos y procesos involucrados (Sampieri, 2010).

De acuerdo a Franco (2015), la información que se obtiene de este tipo de investigaciones se convierte en conocimiento cuando la empresa la considera para la toma de decisiones y la realización de acciones enfocadas a mejorar su funcionamiento, además de que no promueven soluciones estandarizadas, puesto que las propuestas se estructuran en relación al contexto particular de cada caso. En síntesis, la investigación-intervención es *“un espacio siempre inacabado de aprendizaje, gracias a que no existirá una mejor manera de hacer la cosas, sino tantas formas propias y particulares como organizaciones existan”* (Gentilin, 2017).

### **2.1.1. Técnicas e instrumentos**

Las instrumentos o técnicas utilizados para la obtención y recolección de información durante el desarrollo del trabajo se seleccionaron conforme lo marca la investigación-intervención del MSE: entrevistas semiestructuradas (aplicadas a todos los niveles de la empresa), observación directa no participante por parte del investigador y el análisis de los documentos facilitados por la empresa.

El documento se desarrolló mediante la observación e interacción en la empresa directamente con los sujetos de estudio a través de las entrevistas y analizando los documentos con la información contable que fueron compartidos bajo la confidencialidad acordada. Para mayor detalle pueden consultarse la sección de **Anexos (1,2 y 3)**, donde se presenta la batería completa de preguntas para la entrevista y su orientación, la lista de cotejo aplicada a la empresa y las notas más relevantes obtenidas de la observación directa.

**Tabla 2. 1. Técnicas e instrumentos**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INFORMACIÓN OBTENIDA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
<b>Entrevista semi estructurada</b>	<i>Guía de entrevista basada en los tres criterios del MSE</i>	<i>Frases testimonio para la identificación de los disfuncionamientos, su frecuencia, causas y efectos en la operación de la empresa</i>	<i>Todo el personal</i>
<b>Observación directa</b>	<i>Guía de observación</i>	<i>Datos generales de la empresa: planeación, estructura, políticas, procesos operativos, normalización</i>	<i>Todas las áreas</i>
<b>Análisis documental</b>	<i>Lista de cotejo</i>	<i>Información financiera y cuantitativa de la empresa</i>	<i>Todas las áreas</i>

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.1.1.1. Observación directa.**

La investigación se apoyará en la **observación directa** llevada a cabo en la totalidad de áreas de la empresa, dirigida a todas las actividades posibles de operativos, mandos medios y directivos. En este sentido, la observación *in situ*, juega un papel indispensable para comprender y describir la dinámica cotidiana de los sujetos de estudio en un contexto natural, así como para la interpretación de los datos y lograr un análisis cruzado de la información recopilada durante las entrevistas (Simons, 2011).

Esta técnica le permite al investigador analizar las causas y las consecuencias o efectos de los disfuncionamientos, sin embargo, requiere que la información recabada se valide con entrevistas sucesivas para corroborar la recurrencia de los disfuncionamientos (García, 2016). La información fue registrada en forma de notas que representan la “*opinión del experto*”.

#### **2.1.1.2. Entrevista semiestructurada.**

Mediante la aplicación de las entrevistas semi estructuradas es posible obtener la información de primera fuente de los actores principales de la empresa con cierta flexibilidad para acatar los temas de interés, al tiempo que se valida la información recopilada durante la observación directa (Simons, 2011). De acuerdo a Savall et al. (2008), debe ser aplicada a todos los actores del nivel directivo y al menos a la mitad de los mandos medios y trabajadores operativos, aclarando que la información recolectada debe cumplir con tres criterios fundamentales:

- En primer lugar, registrar toda aquella información que describa e identifique los disfuncionamientos concretos, con base a su frecuencia e importancia.
- Después se indaga sobre los posibles efectos que los disfuncionamientos ocasionan sobre la empresa, es decir, las desviaciones que provocan en la operación según la percepción de los entrevistados.
- Finalmente, se debe obtener información acerca de las causas de los disfuncionamientos, identificando el origen aparente de los problemas descritos.

Con la aplicación de la entrevista se busca indagar y obtener información sobre la perspectiva que los actores tienen de cada disfuncionamiento para, posteriormente, confrontar los puntos de vista, analizar los datos y obtener un primer diagnóstico de la organización discerniendo entre las frases testimonio y las ideas fuerza correspondientes, al tiempo que se eliminan aquellos enunciados que sólo representen una queja.

Las entrevistas serán realizadas en dos momentos, siendo la primera aplicación la que sirva para la identificación inicial de los disfuncionamientos, mientras que, en un segundo momento, una nueva entrevista ayuda a corroborar la frecuencia de los eventos. De igual modo, se aprovecha el espacio para realizar entrevistas en grupo bajo la consigna de que permiten ahorrar tiempo, son menos intimidatorias y exponen los consensos informales, cuidando evitar errores como la dominancia de algunos actores o la *opinión de grupo* (Simons, 2011).

#### **2.1.1.2.1. Distribución de las entrevistas.**

La aplicación de las entrevistas con base en el guion previamente diseñado se realiza tanto de manera individual como colectiva, para de este modo cumplir con la intención del MSE de integrar a todos los niveles de la empresa. Cabe mencionar que la duración media de cada intervención cumple con los 60 minutos, tiempo suficiente y necesario para recolectar información relevante en una primera ronda que será complementada por segunda vez para conocer la frecuencia de los disfuncionamientos encontrados en el inventario.

Para el caso de la dinámica individual, fueron elegidos los titulares de los puestos directivos y mandos medios de ambas sucursales, es decir, que el alcance fue de todos los actores de puestos estratégicos y directivos en la empresa.

**Tabla 2. 2. Distribución entrevistas individuales: Caso Flor Nacional**

Puestos	Entrevistados	Horas/entrevista
Propietario	1	1
Gerente	1	1
Contabilidad	1	1
Encargados:		
• Sucursal 1	1	1
• Sucursal 2	1	1
• Compras	1	1
• Marketing	1	1
Total de horas entrevistas individuales		7

Fuente: Elaboración propia.

La dinámica colectiva para la aplicación de las entrevistas fue indicada sólo para el nivel operativo, del cual se logró la participación de casi el 90% de los empleados, debido al tamaño y las facilidades de la empresa. Con esta colaboración se supera el 30% mínimo que se recomienda en el personal operativo base según Savall y Zardet (citado por Pérez, 2012). La integración de los grupos se realizó cumpliendo con los siguientes criterios:

- **Demográficos:** empleados antiguos y nuevos, hombres y mujeres.
- **Actividades:** grupos heterogéneos con entrevistados de diferentes áreas y de los dos horarios o turnos de ambas sucursales.

**Tabla 2. 3. Distribución entrevistas grupales: Caso Flor Nacional**

Puestos	Entrevistados
<b>Grupo 1:</b>	
• Cocinero matutino A sucursal 1	
• Cocinero vespertino A sucursal 2	
• Auxiliar cocina sucursal 1	3
<b>Grupo 2:</b>	
• Cocinero matutino B sucursal 1	
• Panadero	
• Auxiliar cocina sucursal 2	3
<b>Grupo 3:</b>	
• Cocinero vespertino B sucursal 1	
• Cocinero matutino A sucursal 2	
• Cocinero vespertino B sucursal 2	3
<b>Total de entrevistados</b>	<b>9</b>
<b>Grupos de 3 empleados</b>	<b>3</b>
<b>Sesiones</b>	<b>3</b>
<b>Duración de cada sesión (hrs.)</b>	<b>1.5</b>
<b>Horas de entrevistas grupales</b>	<b>4.5</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, se realizaron tres sesiones para entrevistas grupales con la integración de tres colaboradores por cada una, con una duración promedio de 90 minutos y abarcando todos los perfiles, horarios y aspectos demográficos acorde a los criterios expuestos.

**Tabla 2. 4. Aplicación total de entrevistas: Caso Flor Nacional**

Categoría	Tipo de entrevista	Sesiones	Total de entrevistados
Entrevistas con operativos	Grupal con 3 empleados por sesión	3	9
Entrevistas con directivos y mandos medios	Individual	7	7
<b>Totales</b>		10	<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.1.1.3. Análisis documental.**

Continuando con la metodología de acuerdo a la propuesta del Modelo Socioeconómico se considera el **análisis documental**, el cual comienza con el diseño de una lista de verificación sobre la existencia y el cumplimiento de documentos en la empresa, donde surge el contraste entre los conceptos básicos que deberían existir para una operación ideal y su existencia real en Flor Nacional.

El análisis de los documentos permite revisar la información generada por la empresa a través de formatos oficiales, reportes y estados financieros que reflejen su situación actual, con el objetivo de detectar los disfuncionamientos encontrados y calcular los costos ocultos que ocasionan.

## **2.2. Análisis cualitativo**

Para el diseño de la taxonomía se comenzó por considerar como referencia los 52 conceptos de todos los disfuncionamientos genéricos pertenecientes a cada esfera. Posteriormente se hizo una síntesis de conceptos, respetando aquellos con mayor frecuencia, fusionando algunos u omitiendo otros cuyo impacto en el caso actual no es estudiado. Es decir, se buscó adaptar los conceptos para que tengan un mayor ajuste a la situación y la problemática de la empresa Flor Nacional, respetando en su mayoría los disfuncionamientos originales propuestos por Savall.



Por ende, se consideraron 43 subcategorías de disfuncionamientos contenidas en seis esferas de disfuncionamientos, las cuales respetan un código de color durante el desarrollo de la investigación para cuestión de identificación práctica: condiciones de trabajo (azul claro), organización del trabajo (verde), comunicación-coordinación-concertación (azul oscuro), gestión del tiempo (morado), formación integrada (rosa) e implementación de la estrategia (amarillo).

Mediante la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, que previamente se han descrito, se obtuvo información cualitativa en forma de frases testimonios, las cuales se recopilaron y después se catalogaron, eliminando aquellas que sólo atendían a quejas o discordancias personales. Las frases testimonio suman en total 433, de las cuales 115 corresponden a los puestos directivos por 138 de puestos estratégicos (los cuales se considerarán en un mismo nivel para efectos del estudio) y 180 frases provenientes de niveles operativos. Además, como una extensión, se añaden 44 testimonios basados en la observación y las entrevistas pertenecientes a la opinión del experto (**Anexo 3**), que en su momento permitirán generar un contraste de percepciones con los actores internos de la empresa.

Posteriormente se diseñó una tabla para su pre-codificación con la intención de procesar los datos de manera más ágil en AtlasTi®, así como tener un respaldo de la relación existente. Cabe mencionar que el software considera 450 frases debido a que 17 de ellas cumplen con un doble código de acuerdo a su significado. Se procedió a tratar la información mediante la paquetería, partiendo de dos documentos, un archivo de texto donde aparecen el listado de las frases y una hoja de cálculo en la cual se nombran todos los códigos de las 6 esferas correspondientes.

El inventario de disfuncionamientos se tratará a detalle en el Capítulo V, Resultados del diagnóstico, mediante el cual se definen las ideas fuerza que representan la noción principal de una o varias frases testimonio, determinando su frecuencia con relación al número de frases que la comparten. Una vez establecidas, se contrastan entre las originadas por nivel directivo y estratégico contra las de nivel operativo, para elaborar las matrices de convergencias (en aquellas ideas donde ambos niveles coinciden) y de divergencias (por el contrario, aquellas nociones no mencionadas u omitidas en alguno de los dos niveles).

Asimismo, se realizó una segunda entrevista para determinar con qué frecuencia ocurren los disfuncionamientos detectados después de haber llevado a cabo la sesión indicada para el *efecto espejo* con la información cualitativa obtenida y estructurada con antelación.

### 2.3. Análisis cuantitativo y financiero

Para esta etapa, se comenzó por diseñar una lista de cotejo que permita analizar la existencia, de manera formal o verbal, de los principales documentos básicos para la operación de una empresa, adaptando la propuesta de Uriarte (2015). La lista cuenta con cuatro rubros: Filosofía organizacional (misión, visión, valores, políticas y reglamentos), Estructura (organigrama, perfil de puestos, responsabilidades definidas, descripción de puestos y capacitación), Procesos (Manual de funciones, diagramas de flujo, socialización de la información, seguimiento, acciones de mejora y características en general) y Finanzas (estados financieros).

Al concluir la lista, se hizo la solicitud de los documentos para un análisis más profundo, a partir de los cuales se pudo calcular el valor del Nano PIB y la Masa Salarial concebidos de manera anual en relación al ejercicio 2019. Con base en el Nano PIB y el inventario de los disfuncionamientos, se procedió a estimar el valor de los costos ocultos mediante cédulas adaptadas de Savall et al. (2008), Pérez (2012), García (2016) y Ordoñez (2019). Posteriormente, se sintetizaron los datos obtenidos en una matriz, con apoyo de los mandos medios, que vincula los componentes e indicadores de los costos ocultos para analizar y evaluar los disfuncionamientos de la empresa.

**Tabla 2. 5. Modelo general de cálculo de costos ocultos**

Componentes	Sobre cargas (Costos Históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
Indicadores							
Ausentismo							
Accidentes de trabajo							
Rotación de personal							
No calidad							
Falta de productividad							
Total							

Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

El análisis financiero se fundamentó en la información del Estado de resultados, a partir del cual se calcularon las razones financieras (Margen de utilidad bruta, Margen de operación, Margen de utilidad neta), así como de los porcentajes de mano de obra y materia prima sobre Ventas netas. Finalmente, se realizó el comparativo entre los costos visibles y los ocultos estimados.

# CAPÍTULO III

### 3. MARCO CONTEXTUAL

Actualmente, se debe referir una organización desde un contexto más holístico. Según Garrido (citado por Bojórquez & Pérez, 2013, p. 5), las empresas son parte de “*un entorno y en términos de opciones o alternativas en función de lo que posee, de lo que lo rodea y de las oportunidades o caminos posibles que puedan llevar a conseguir el objetivo deseado*”.

Desde la perspectiva histórica se puede ubicar el origen de la palabra *restaurante* en París, Francia, usada para referir a los establecimientos que ofrecían alimentos a mediados del siglo XVIII. El exitoso concepto fue copiado por más personas, generando un modelo de negocios que se propagó rápidamente. Al término de la revolución francesa, en el año de 1789, las clases sociales altas no contaban con los mismos recursos, por lo que mantener a la servidumbre resultaba un lujo difícil de solventar, originando que gran parte de los sirvientes crearan el concepto de *casa-comida* (Uriarte, 2015).

Otro dato en retrospectiva indica que México se convirtió en el primer país latinoamericano en reglamentar el sector de hotelería y restaurantes (Uriarte, 2015), ubicando en 1525 la solicitud para instalar el primer mesón en la Ciudad de México, el cual contemplaba la venta de “*vino, carne y otras cosas necesarias*”.

#### 3.1. Contexto de las Mipymes mexicanas

La importancia de las Mipymes en México es la enorme proporción que estas representan del total de las empresas, así como la oferta de empleos que le brindan al país, sin embargo, también resalta la cantidad de situaciones adversas a las que se enfrentan de manera común. Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) de 2015, del total de las empresas en México, el 97.6% son Micro, después siguen las pequeñas empresas (2%) con el 13.5% del personal ocupado y, finalmente, aparecen las empresas medianas con el 0.4% (INEGI, 2016).

La tremenda velocidad con la que se generan las tendencias y el cambio en los hábitos de consumo en el mercado actual promueven que una gran parte de las Mipymes en México, se vean en la necesidad de *vivir al día*, relegando la posibilidad de aplicar una gestión adecuada como herramienta real en la toma de decisiones, retrasando o invalidando su capacidad potencial de desarrollo.

La falta de consolidación empresarial que presentan las Mipymes en México durante sus primeros dos años es una realidad que obedece distintos factores tanto internos como externos. Según un estudio del Instituto del Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Castro, 2015), el problema surge en primer lugar por la falta de ingresos que enfrentan hasta el 65% de empresas de reciente creación, mientras que, en segundo lugar, en el 48% de las nuevas empresas la causa se debe a la administración deficiente de la organización, principalmente debido a la falta de indicadores en sus procesos, y por lo tanto, variaciones en su operación cotidiana. Asimismo, el factor humano, siendo indispensable en el éxito de las organizaciones, cuando es mal administrado se coloca como el cuarto motivo de fracaso.

Según Meza (2017), a pesar de que el uso de herramientas de planeación en los negocios permiten generar un mayor desarrollo y estabilidad en el mercado, al encontrar nuevas áreas de oportunidad y mejorar su oferta, el 71% de las Mipymes no lo llevan a cabo ni tienen una normalización en sus procesos operativos, dejando sólo un 29% del total en México que cuentan con un plan estratégico.

De acuerdo al Boletín acerca de la esperanza de vida en los negocios (INEGI, 2015), sólo seis negocios de cada diez en los sectores de comercio y servicios en México llegaron con vida al primer año. Además, la esperanza de vida en promedio para empresas dedicadas a servicios privados no financieros es de ocho años, empero, tomando el tamaño de la empresa como criterio principal (11 a 15 personas ocupadas) se maneja un rango mayor de hasta 20.7 años y una probabilidad de muerte en el primer año de aproximadamente para dos de cada diez negocios.

### **3.2. Contexto en el Estado de Hidalgo**

El estado de Hidalgo sólo aporta el 1.5% del PIB nacional, relegado a la posición 21 del total de entidades federativas. Las principales actividades económicas en el Estado son: servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (14.0%); transportes, correos y almacenamiento (9.8%); comercio al por menor (9.7%); construcción (8.7%); y comercio al por mayor con el 7.7% (INEGI, 2020). Por otro lado, los sectores estratégicos que integran el contexto estatal son: agroindustrial, metal mecánico, turismo, productos para la construcción, energías renovables, textil y confección, logística, servicios profesionales, investigación e innovación y tecnologías de la información.

Según El Observatorio Económico México Cómo Vamos (2019), el peso de las actividades terciarias a las cuales pertenece la empresa Flor Nacional, aportó el 59.7% del PIB estatal, y se generó una proporción del 25.1% de empleos formales en ese sector.

El estado de Hidalgo tenía registradas 11,894 unidades económicas de establecimientos dedicados al servicio de preparación y alimentos al 2016, que representaban el 2.31% del total nacional (CANIRAC, 2016). Complementando los datos previos, específicamente en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, el porcentaje de empresas que logran pasar al tercer año es sólo del 37% aproximadamente, según el Sistema de Indicadores sobre Demografía Económica, basado en el seguimiento de negocios desde 1989 hasta 2014 (INEGI, 2015).

### **3.3. Industria restaurantera en México**

La industria restaurantera incluye a cada unidad económica que, *“en ubicación física, asentada de manera permanente y delimitada por instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora para proporcionar algún tipo de servicio de preparación de alimentos”* (INEGI citado por CANIRAC, 2015: p.1).

Acorde al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), los restaurantes se refieren a las unidades económicas que se dedican a la preparación y venta de alimentos y/o bebidas para consumo inmediato o por encargo, ubicados en el sector 72 (INEGI, 2007). Son negocios que se caracterizan por no presentar un procedimiento intermedio de conservación o envasado entre la preparación y el consumo del alimento, donde el valor generado tangible se ubica en la preparación de los alimentos y el intangible en la oferta del servicio o atención al cliente (CANIRAC, 2016).

Las empresas dedicadas a la gastronomía en conjunto con el turismo representan la cuarta fuente más importante de divisas (Hernández et al., 2016). De hecho, es el sector más importante en relación a la generación de empleo y autoempleo dentro de los servicios no financieros, con una participación de 24.8 puntos porcentuales en 2014 (CANIRAC, 2016). Según datos de INEGI (2014), la industria de los restaurantes logró emplear a 1,433,448 personas en México, lo cual representaba el 6.5% de la ocupación formal total. Partiendo de estas cifras, cada negocio empleaba aproximadamente entre 3 y 4 personas, donde 9 de cada 100 unidades económicas son empresas con este perfil.

Las tasas medias de crecimiento anual con respecto al número de unidades registradas han presentado distintos valores siempre al alza, tomando en cuenta que las más recientes son del 3.7% de 2004 a 2009 y del 1.9% de 2009 a 2014. Igualmente, las tasas medias de crecimiento que representan el número de personas ocupadas van del 3.6% de 2004 a 2009, hasta el 1.3% de 2009 a 2014 (CANIRAC, 2016).

La importancia de la industria restaurantera puede justificarse debido a las cifras que representa en el territorio mexicano, mismas que pueden apreciarse de manera sintetizada en la tabla siguiente. La industria tiene un lugar privilegiado para el desarrollo del país pues ocupa el primer lugar en puestos de trabajo dentro del sector turístico (SECTUR, 2019).

**Tabla 3. 1. Cifras de la industria restaurantera nacional**

<b>Cifras de la industria restaurantera nacional</b>	
<b>Restaurantes a nivel nacional (sector 72)</b>	568,866 unidades
<b>Empleos generados</b>	1,433,448 personas
<b>Empleos directos</b>	1,300,153 personas (90.7%)
<b>Empleos indirectos</b>	133,295 personas (9.3%)
<b>Personal ocupado (hombres)</b>	609,201 (42.5%)
<b>Personal ocupado (mujeres)</b>	824,247 (57.5%)
<b>Integración productiva</b>	48% de las 303 ramas del SCIAN
<b>Aportación al PIB Nacional</b>	1.3 %
<b>Aportación al PIB Turístico</b>	15.3 %
<b>Distribución del gasto en Restaurantes afiliados a CANIRAC</b>	
<b>Pago de nómina</b>	27%
<b>Insumos y alimentos frescos</b>	35%
<b>Renta y servicios</b>	17%

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019), el Censo Económico (INEGI, 2014) y CANIRAC (2012).*

### **3.4. Antecedentes de la empresa**

Flor Nacional es un concepto que nace como el proyecto de un grupo de inversionistas mexicanos que comenzó en 2015 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, fundamentado en una oferta de alimentación saludable que busca promover la identidad de México con productos nacionales.

La empresa se dedica a la preparación y venta de alimentos y bebidas que, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), se ubica como una agrupación tradicional con Actividad Terciaria perteneciente a los Servicios relacionados con la recreación, en específico

al **Sector 72: Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas** (INEGI, 2007).

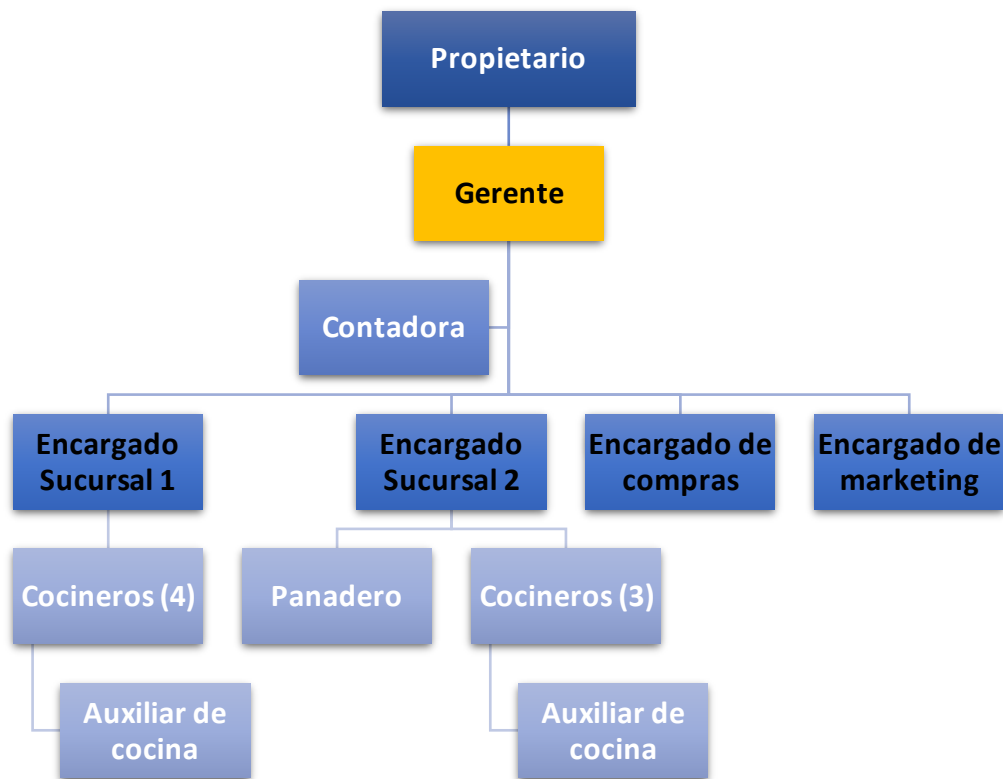
Flor Nacional se conforma de 16 colaboradores y la propietaria, por lo que, de acuerdo a la estratificación documentada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009), se considera como pequeña empresa. A la fecha, se cuenta con 2 sucursales activas en Pachuca, Hidalgo. Además, está pendiente por inaugurar una nueva sucursal ubicada en la misma ciudad.

En cuanto a la vinculación con la empresa, el contacto se hizo mediante la Gerente Regional, encargada de las funciones administrativas y ejecutivas de las 2 sucursales y la apertura de la próxima, sin fecha definida hasta el momento.

### 3.5. Estructura organizacional

Con respecto a la estructura organizacional que mantiene la empresa, se describen en orden de jerarquía los siguientes puestos:

**Figura 3. 1. Organigrama Flor Nacional**



Fuente: Elaboración propia.



## **3.6. Filosofía empresarial**

### **3.6.1. Misión**

Ofrecer a nuestros clientes las mejores experiencias culinarias con el deleite de platillos mexicanos de calidad y un servicio excelente, en un ambiente cálido y agradable que supere sus expectativas.

### **3.6.2. Visión**

Ser reconocidos como una cadena competitiva de restaurantes de comida mexicana original y altamente recomendable a nivel nacional, con excelencia en el servicio y platillos con procesos bien definidos y estandarizados, logrando así, la plena satisfacción de nuestros clientes.

### **3.6.3. Valores**

**Calidad y servicio.** Brindar una calidad en la preparación de los alimentos. El servicio al cliente se convierte en nuestra la carta de presentación y prestigio.

**Compromiso y responsabilidad.** Buscar soluciones no excusas. Actuamos conforme a lo necesario, conscientes que el cumplimiento se da con base en acciones positivas.

**Excelencia.** Cuidamos cada detalle, procurando mejorar día a día.

**Honestidad y honradez.** Valores fundamentales para mantener una sana relación entre colaboradores y con cada cliente.

**Limpieza e higiene.** Básico para un buen servicio y lograr las mejores condiciones de preparación y consumo de alimentos.

### **3.6.4. Políticas actuales de la empresa**

El colaborador deberá llegar a las instalaciones de trabajo con una anticipación mínima de 10 minutos para afinar todos los detalles correspondientes con su uniforme y su estación de trabajo.

Es obligatorio el uso del uniforme completo (gorra, mandil y playera polo oficial, con pantalón de mezclilla y zapatos cerrados) durante todo el transcurso de la jornada laboral.

El monto en efectivo en caja a cargo del encargado de sucursal es de \$500.00 pesos y será utilizado únicamente para gastos corrientes e imprevistos de naturaleza urgente. El reembolso deberá ser solicitado al departamento de contabilidad y el uso que se le dé tendrá que ser justificado (el mismo día se notifica y el reembolso se hará el siguiente día hábil).

Las propinas generadas por ofrecer el servicio se repartirán equitativamente entre todos los colaboradores de la plaza mientras hayan cumplido con la jornada y los días establecidos. Aquellas registradas en el software y no cobradas en la terminal punto de venta no podrán ser solicitadas como válidas.

Para cancelar cualquier producto es necesario tener la autorización del jefe inmediato que se encuentre en la sucursal.

Las requisiciones para pedidos de materia prima y material menor debidamente llenadas, deberán ser enviadas antes de las 14:00 horas del día indicado en el calendario.

Para requerir la facturación de algún consumo deberá ser enviada la solicitud en el formato correspondiente, la cual será entregada a Contabilidad al día hábil siguiente para su elaboración y envío de manera digital.

Los formatos establecidos como oficiales no deberán ser modificados sin autorización previa.

El tiempo de prestación de servicio como becario antes de contratación comprende desde 15 a 30 día y el aspirante está obligado a aprobar los exámenes y evaluaciones previas su contratación. Las contrataciones se realizaron los primero cinco días hábiles posteriores a la última quincena pagada como becario.

Para solicitar algún permiso o incidencia se deberá realizar con al menos tres días de anticipación con el encargado de sucursal o el gerente de operaciones según sea el caso. Las incidencias se tienen que reportar al menos con tres días de anticipación al cierre de la quincena próxima para que sean consideradas por el área contable en la elaboración de las nóminas.

Al terminar la jornada deberá ser entregada el área de trabajo en perfectas condiciones al siguiente turno, el cual deberá de recibir las instalaciones bajo su propia responsabilidad.

La limpieza profunda deberá realizarse o efectuarse por lo menos una vez a la semana en las instalaciones correspondientes.

# CAPÍTULO IV

## 4. MARCO TEÓRICO

El inicio del MSE ha sido atribuido al francés Henri Savall, quien propone el diseño de estrategias de mejora basadas en la integración entre aspectos sociales y económicos, combinando diferentes disciplinas que trabajan bajo la noción de que una empresa u organización están conformadas por recursos humanos con necesidades y capacidades diferentes que, en conjunto, persiguen fines económicos.

### 4.1. Concepto de empresa

El origen de la palabra *empresa* se origina en Italia, donde representa la idea de “*emprender una acción con ciertos objetivos*” (Reynoso, 2014, p. 136). El concepto se remonta a la concepción del espacio en el cual se originaban las producciones dentro del sistema económico, donde se concreta la noción de un proyecto. De acuerdo al Artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo, cuya última reforma fue en 2019, la empresa es “*una unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios*” (LFT, 2019).

Por su parte, González y Ganaza (2015) definen la empresa como una unidad económica que “*proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de recursos empleados y la consecución de objetivos predeterminados, estando su utilidad en la capacidad que tiene de satisfacer una necesidad*” (p. 17), a partir de organizar sus componentes humanos, materiales, técnicos y financieros.

### 4.2. Antecedentes del MSE

Desde sus inicios, el objetivo de la metodología de Savall, fue la creación y perfeccionamiento de un modelo de gestión socioeconómica que pudiera, de manera armónica, integrar conceptos de investigación y consultoría empresarial, es decir, un enfoque que combinara tanto la teoría como la acción, de una forma apropiada para todos los actores y participantes de la empresa, además de la sociedad en general (Savall et al., 2008).

Con el desarrollo del modelo se fueron validando sus principios básicos con el apoyo del Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), al buscar un programa integral de investigación y proyectos de consultoría dirigido a empresas y organizaciones. El enfoque es definido por sus mismos autores (Savall et al., 2008, p. 134) como “*un método de análisis transdisciplinario que establece una síntesis entre la estrategia, la teoría de las*

organizaciones, la sociología y la psicología laboral, así como las teorías macro y micro económicas y las teorías contables”, proponiendo una reinterpretación del enfoque compartido actual entre una organización y sus condiciones de trabajo.

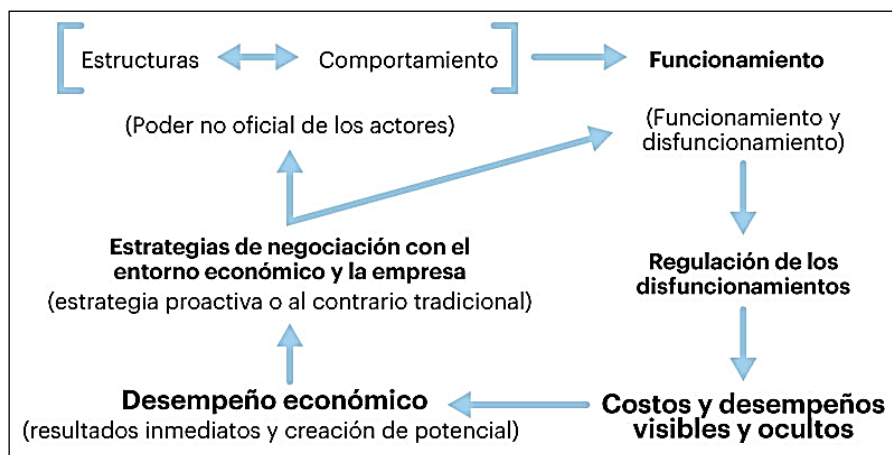
Los inicios del enfoque retoman importantes autores de teorías clásicas, como Taylor, con la organización científica, y Fayol, con la teoría de la administración. Sin embargo, Savall hace un contraste directo con tendencias más actuales centradas en la importancia del factor humano, analizando las controversias que cada una, por su parte, generaban al momento de ser aplicadas al mundo laboral real, sobre todo en su naturaleza dicotómica que asignaba un peso excesivo a al concepto económico o, en contraparte, a los factores relacionados al capital humano. Bajo este contexto, Savall (2008) resalta que ninguna de las teorías consideradas “aportaba resultados operativos en sí”, principalmente por no integrar equitativamente los sistemas no oficiales con los oficiales.

El surgimiento del enfoque se puede ubicar en 1973. Desde entonces hasta ahora ha sido aplicado en cuatro continentes y más de treinta países, perfeccionando el método mediante pruebas de hipótesis y mejorando la pertinencia de las variables. Se pueden identificar tres etapas marcadas que construyen la historia del MSE:

### Años 70

Se presenta la hipótesis fundamental del MSE que ubica el origen de los disfuncionamientos como consecuencia del poder no oficial de los colaboradores que actúan ante las estructuras organizacionales (Savall, 2011).

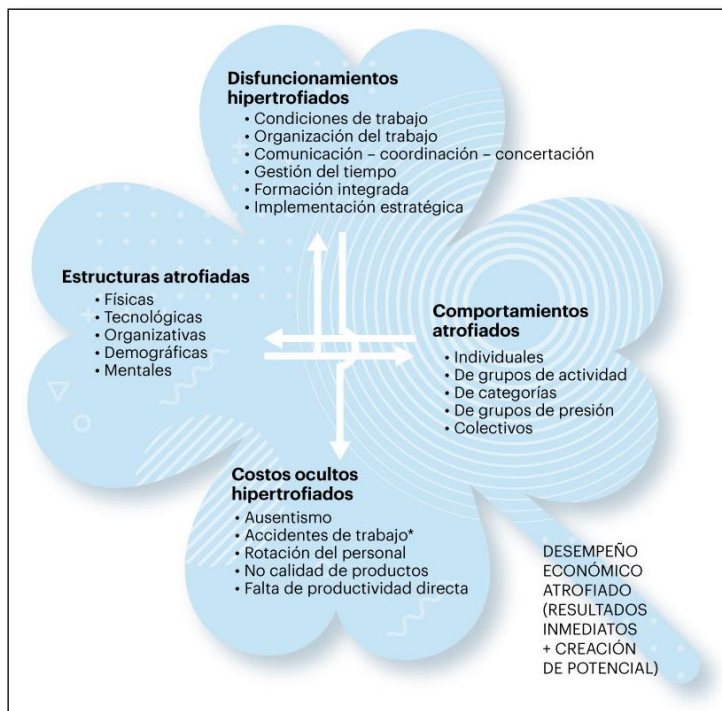
**Figura 4. 1. Hipótesis fundamental del análisis socioeconómico de la organización**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

La hipótesis se complementó posteriormente con la representación visual del trébol, que se expone gráficamente en la Figura 4.2.

**Figura 4. 2. Trébol de cuatro hojas del diagnóstico socioeconómico**



**Fuente:** Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

En este periodo el ISEOR muestra su intención de identificar y evaluar los costos ocultos y las variables claves del desempeño socioeconómico, para lo cual propone cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa.

Se identifica que el promedio de los costos ocultos era mayor al pago de salarios y que su origen se atribuye a conflictos en el desempeño social de las empresas, definidos en seis esferas: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia. Además, se diseña una clasificación de costos ocultos en cinco categorías: sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos.

Aunado a lo anterior, se afirma que la reducción de costos ocultos puede ocurrir al promover actitudes positivas y evitar el confrontamiento.

## Años 80

El ISEOR inicia una etapa de investigación inductiva e interactiva mediante consultorías en empresas y organizaciones para perfeccionar la metodología, fundamentada en tres principios:

- Uso de balances económicos que equilibren el mejoramiento de las condiciones de trabajo con el desempeño económico.
- Participación de todos los niveles de la empresa para elaborar un inventario de disfuncionamientos, usado posteriormente como guía del proyecto de mejora
- Aplicación del método HORIVERT.

Por otra parte, el ISEOR desarrolló herramientas de gestión más participativa como el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX), el Plan de Acciones Prioritarias (PAP), la Matriz de Competencias y los Manuales de Formación Integrada, la Gestión del Tiempo, el Tablero de Pilotaje Estratégico y el Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN).

## Años 90

El ISEOR se centra en la ingeniería de consultoría en gestión estratégica, bajo dos conceptos principales:

- Impulsar la voluntad del cambio para vencer su resistencia, con un diagnóstico, realizado mediante las técnicas del “*efecto-espejo*” en conjunto con la “*opinión de experto*” y un método de evaluación.
- Sincronizar las tres dimensiones de una consultoría para acelerar el cambio, las cuales son: el proceso de mejoramiento, las herramientas de gestión y la dimensión política y estratégica.

Destaca la creación de instituciones de educación que integran los resultados de las investigaciones realizadas por el ISEOR, alternando alumnos jóvenes con alumnos directivos bajo la tutela de los autores de la teoría socioeconómica que han sido reconocidos y condecorados.

El panorama que depara el mercado a las empresas marca una creciente necesidad de norma, que dan lugar al término **Tetranormalización**, que abarca los cuatro principales tipos de normativas: los intercambios comerciales, las condiciones sociales, la seguridad contable y financiera, así como la calidad y el medio ambiente. Debido a lo anterior, Savall impulsó el observatorio de la Tetranormalización.

Además, se busca continuar con el programa de gestión socioeconómica de la calidad y de la innovación en conjunto con la Cooperación internacional entre la ISEOR y organizaciones de talla mundial como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) en México y demás instituciones en Estados Unidos y Europa.

### **4.3.El Modelo Socioeconómico (MSE)**

El entorno actual cada día presenta mayores cambios y complejidad en cada una de las diferentes áreas del conocimiento, promoviendo avances significativos que han originado una alta especialización, sin embargo, paradójicamente, esta tendencia también ha influido en un distanciamiento muy marcado entre los diversos departamentos de una empresa, para lo cual se requiere el diseño de nuevas herramientas de gestión, que consideren de forma equitativa tanto los comportamientos como las estructuras de las organizaciones.

Las nuevas necesidades empresariales, relacionadas con información más oportuna, han alentado el diseño de herramientas como la Cadena de valor o el Balanced scorecard, en una fase llamada *contabilidad estratégica de gestión* (Parra & Peña, 2014). En este sentido, el enfoque del modelo se describe como *global y holístico*, debido a su permisión de integrar una variedad de herramientas mientras se mantenga la coherencia con el proyecto y puedan orientarse tanto a las estructuras, como a los comportamientos (Savall et al., 2008), cuidando no separar los instrumentos con orientación financiera de los sociales (Parra & Peña, 2014).

El MSE, mantiene un enfoque que busca “*estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos*” (Savall et al., 2008, p. 16). Entiende el poder no oficial que los empleados tienen dentro de una empresa para acelerar o frenar el cambio, es decir, que el desempeño económico de la empresa se encuentra íntimamente ligado al social.

De acuerdo a García (2016), el MSE puede ser definido como un modelo alternativo de gestión para cualquier tipo de empresa orientado bajo una metodología multidisciplinaria y participativa que integra a todos los miembros y niveles de la organización, con la intención de generar desempeños económicos y sociales, además de crear potencial a largo plazo y desarrollar el aprendizaje organizacional.



**Figura 4. 3. Estrella de mar de la gestión estratégica socioeconómica**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

El MSE indica que para lograr la reducción de costos ocultos es necesario “*actuar simultáneamente sobre las estructuras y sobre los comportamientos humanos*” (Parra y Peña, 2014, p. 734), sosteniendo que la intervención debe tener un horizonte a largo plazo.

La principal propuesta del enfoque es evaluar económicamente los costos de los disfuncionamientos identificados por todos los actores de la empresa, creando a su vez, potencial estratégico de manera holística, articulando todas las perspectivas de la organización, lo cual originó una *teoría empresarial aplicada a la gestión estratégica* (Savall et al., 2008), que concilia la dimensión económica con la social.

La importancia principal del modelo radica en su objetivo de lograr el equilibrio social y económico en las empresas mediante la integración de factores de ambos perfiles, el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad del desempeño. Por lo tanto, el MSE promueve la innovación y la organización a través de la participación y cooperación de todos los niveles, con un ambiente laboral sano.

El MSE se perfila como un modelo alternativo a los tradicionales donde se considera el aspecto social al nivel del económico, en congruencia con las nuevas tendencias (Fernández & Savall, 2004). *El objetivo del análisis socioeconómico es desarrollar un conjunto coherente de prácticas que integren los diferentes ámbitos de la gestión* (Savall et al., 2008, p. 144).

#### **4.3.1. Disfuncionamientos**

Un concepto fundamental para la metodología son los *disfuncionamientos*, que representan aquellos errores o puntos de oportunidad que se originan en cualquier empresa entre lo deseado o planeado y lo ocurrido, lo cual deriva en los llamados costos ocultos, que se describirán a detalle más adelante. Los disfuncionamientos son conceptualizados como *“una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real”* (Zardet citada por García, 2016). Su detección permite reducir las brechas entre lo logrado y lo esperado, equilibrando las estructuras y los comportamientos.

Los disfuncionamientos se organizan en seis esferas o familias, a las cuales pertenecen el resto de los códigos que han sido adaptados para esta investigación: Condiciones de trabajo, Organización del trabajo, Comunicación-coordinación-concertación, Gestión del tiempo, Formación integrada e Implementación de la estrategia.

Las anomalías provocadas por cada disfuncionamiento son identificadas mediante indicadores relacionados con los costos ocultos, que evidencian su impacto y pueden encontrarse en cualquier organización: Ausentismo, Accidentes de trabajo y enfermedades laborales, Rotación de personal, No calidad y Falta de productividad. Parra y Peña (2014, p. 731), hacen la distinción del perfil social al que pertenecen los tres primeros, relacionados con *“la comodidad y satisfacción que sus labores les generan a las personas”*. Los dos restantes responden a un perfil más económico encaminados a un resultado financiero.

Debido al gasto de recursos necesarios para corregir las desviaciones reflejadas por los indicadores, es importante que las empresas sumen los esfuerzos de todos sus colaboradores para disminuir el impacto social y económico que merma las utilidades. A su vez, los disfuncionamientos con sus respectivos indicadores, ocasionan seis tipos de consecuencias: Sobresalarios, sobretiempos, Sobreconsumos, No producción, No creación de potencial y Riesgos. Estas consecuencias no son claramente identificadas por las empresas en sus costos visibles, por lo que los costos ocultos muestran el verdadero impacto que los disfuncionamientos tienen en el funcionamiento de las organizaciones en todos sus niveles y departamentos.

**Figura 4. 4. Costos ocultos y disfuncionamientos**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

Es importante mencionar que la detección de los disfuncionamientos se debe realizar con base en un diagnóstico que considere a todos los niveles de la empresa, bajo la premisa de que cada uno de los actores que participan en ella perciben *diferentes disfuncionamientos en su quehacer diario* (Parra & Peña, 2014). Una herramienta de gran ayuda para conseguirlo es la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a todas y cada una de las familias antes mencionadas (Zardet & Krief, 2006).

La generación de disfuncionamientos se atribuye a la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos de los actores involucrados (Parra & Peña, 2014). Según Savall y Zardet (2006), las estructuras pueden ser físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas o mentales; mientras que los comportamientos responden a cinco lógicas: cierta autonomía individual, influencia del grupo de actividad, la categoría socioprofesional, los grupos de presión y colectiva.

### **4.3.2. Costos ocultos**

De acuerdo con el ISEOR (Savall et al., 2008), los costos ocultos tienden a aumentar en relación a los disfuncionamientos que representan la pérdida del saber hacer, la desorganización y la pérdida de confianza, es decir, representan *“la expresión del poder informal de los asalariados de la empresa que se expresa a través de comportamientos disfuncionales”* (p. 30).

Existen tres características principales que definen a los costos visibles (Fernández & Savall, 2004): tienen un nombre, una medida y un sistema de control continuo. Por el contrario, los costos ocultos carecen de estos referentes, por eso son más difíciles de detectar que los anteriores.

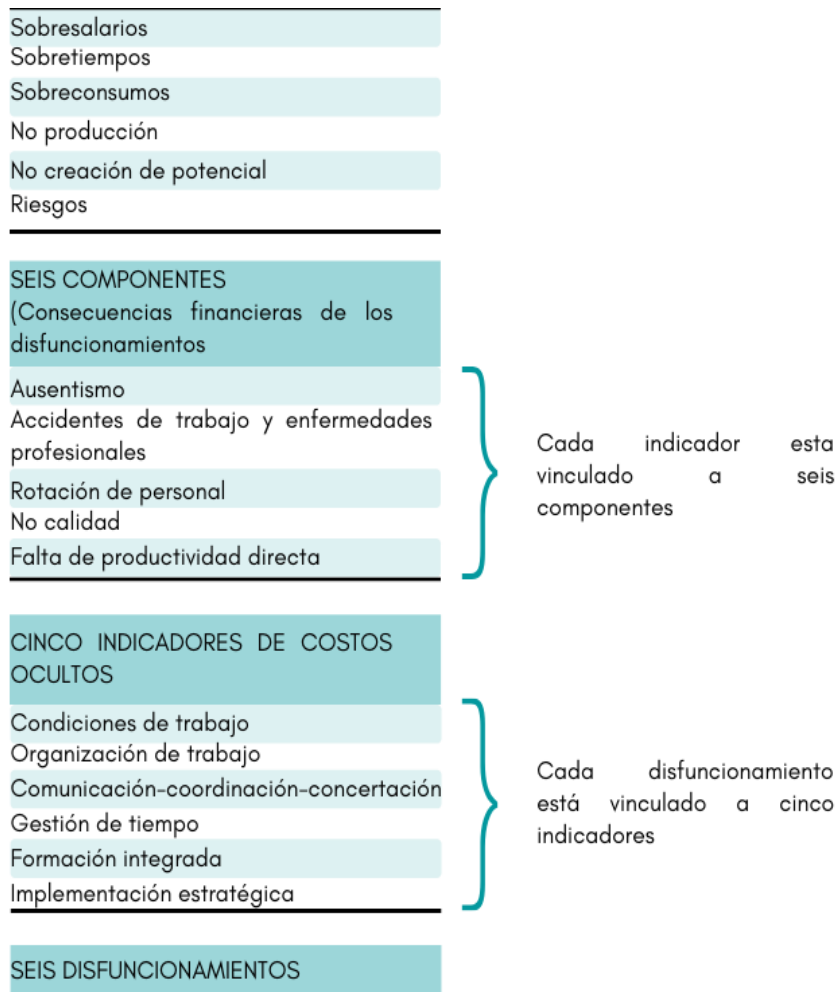
Los costos ocultos provienen de seis tipos de disfuncionamientos: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica. Representan costos no visibles porque no existen cuentas que registren de modo tradicional esta información y, aunque tuvieran una cuenta, no se cuantifican adecuadamente. Además, no se adoptan las medidas necesarias para prevenirlos o reducirlos con las herramientas tradicionales de gestión.

Es un hecho interesante que las empresas presentan un alto índice de costos ocultos en su operación sin saberlo, los cuales simbolizan un monto casi equivalente del importe total de la nómina completa (Savall et al., 2008). Esto ilustra la importancia que tiene para la salud financiera de la empresa su pronta detección, control y reducción a través de un proceso de aprendizaje para el logro de mejores resultados mediante el involucramiento de todos los colaboradores de la empresa.

Existen dos tipos de costos ocultos que pueden identificarse, uno se refiere a los costos que se incluyen en las cuentas de costos visibles pero repartidos en rubros contables distintos. El otro tipo, son aquellos costos que no se registran en las cuentas, pero representan pérdidas de valor añadido y desaceleran el proceso de aprendizaje.

Una de las cuestiones más importantes que motivan a discernir entre costos ocultos y costos visibles, es que la tendencia normal de los tomadores de decisiones es optar por la reducción de los segundos, principalmente porque no conocen la existencia de los primeros o por continuar con los sistemas tradicionales de gestión que han permanecido por décadas. Sin embargo, en la realidad, este tipo de decisiones pueden ocasionar únicamente un aumento de costos ocultos y mermar el desempeño potencial de la empresa.

**Figura 4. 5. Vínculo entre indicadores de disfuncionamientos y componentes de costos ocultos**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

#### **4.3.2.1. Componentes de los costos ocultos.**

Para poder evaluar los costos ocultos, es necesario analizar adecuadamente el inventario de disfuncionamientos de la empresa, a través del entendimiento objetivo del impacto socioeconómico que tienen en la operación organizacional, así como su relación con el aprovechamiento de recursos y la creación de potencial.

En este sentido, se distinguen seis componentes de los costos ocultos: sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos, los cuales se describen a continuación.

## **Sobresalarios**

Este concepto se refiere a las actividades o funciones que realizan los directivos o encargados de personal que deberían o podrían ser delegadas a los subalternos de forma eficiente, en donde, la remuneración debe ser diseñada por la empresa para que represente la ejecución de tareas con valor añadido.

Los sobresalarios representan acciones donde los superiores se involucran y consumen recursos sin añadir valor a la empresa, además de usurpar actividades que un subalterno podría desarrollar adecuadamente, evitando que los puestos de niveles más elevados puedan invertir su tiempo en acciones estratégicas.

Esta idea está ligada a efectuar realmente las tareas para las cuales el puesto está enfocado, que pueden ser de mayor importancia, y no que los mandos medios o directivos corrijan errores, ausencias o saturación de trabajo de los operativos.

## **Sobretiempos**

Los sobretiempos expresan “*el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido*” (Savall et al., 2008, p. 48). Este concepto representa un costo para las empresas, invirtiendo tiempo en actividades con poco o nulo valor que sustituyen a otras con mayor peso estratégico, lo cual se traduce en desperdicio de recursos y falta de aprovechamiento del potencial.

En general, de acuerdo al ISEOR, los principales motivos de sobretiempos están vinculados a errores o falta de calidad, trabajos sin valor, retrasos en la búsqueda de información por mala organización, deficiente comunicación e infraestructura y equipamientos inadaptados.

## **Sobreconsumos**

Partiendo de una definición simple, los sobreconsumos son aquellos recursos que la empresa ha invertido o consumido que pudieron haberse evitado en relación a la creación de valor, es decir, indican la discrepancia entre los recursos necesarios suficientes y el consumo real adicional. De acuerdo a Savall et al. (2008), los sobreconsumos pueden ser de tres tipos: por desperdicios, por mal uso de energía y vinculados a errores humanos.

### **No producción**

La no producción se entiende como la “*perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento*” (Savall et al., 2008, p. 53), la cual puede ser ocasionada por los tiempos de espera en las líneas productivas, retrasos o estrangulamientos en el proceso productivo y perturbaciones o interrupciones en el trabajo.

### **No creación de potencial**

Al momento que no se crea o se desperdicia el potencial de una empresa, se puede comparar con un costo de oportunidad que ocurre debido a ahorros falsos o aparentes en las inversiones, a pérdidas de mercado, pérdidas de saber hacer por dimisiones o retrasos en el lanzamiento de productos nuevos.

### **Riesgos**

Bajo el contexto socioeconómico, los riesgos equivalen a los costos futuros ocasionados por los disfuncionamientos existentes actualmente en la empresa, los cuales son calculados considerando su probabilidad multiplicada por los costos que ocasionarían si ocurrieran. Los riesgos ocultos están estrechamente relacionados con los indicadores anteriores proyectados en un momento posterior.

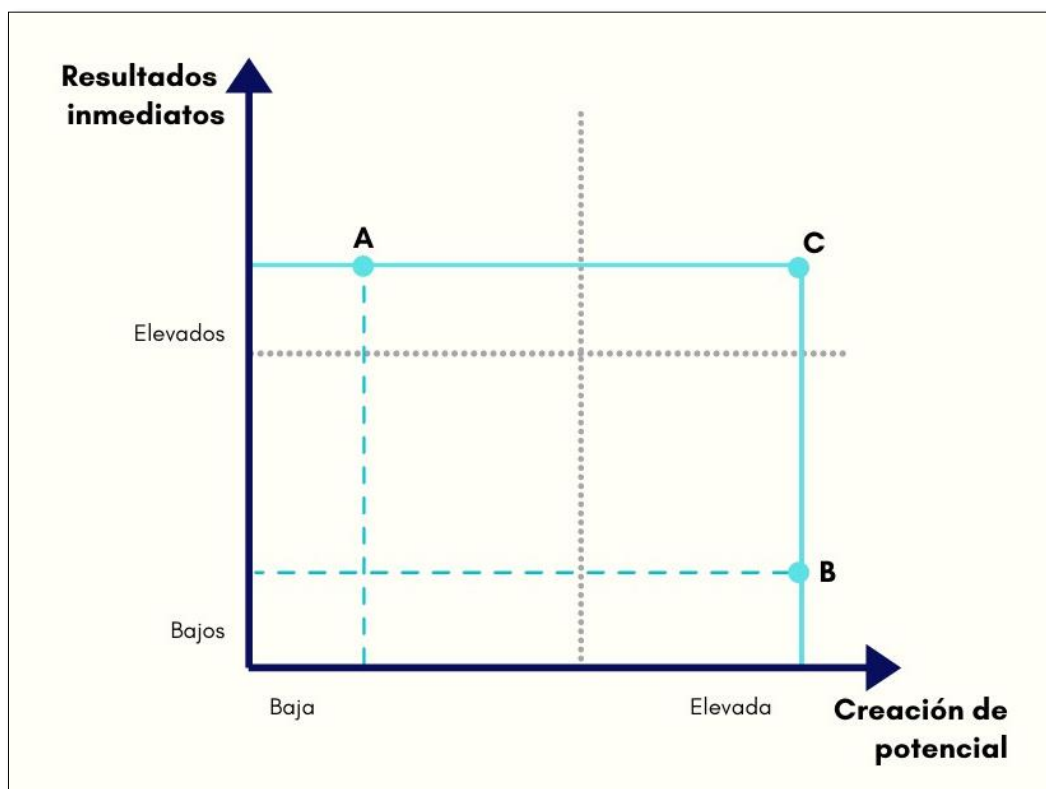
## **4.4. Desempeño oculto**

El desempeño oculto se puede entender como “*la reducción de costos ocultos o como la creación de potencial sin estimar aún*” (Savall et al., 2008, p. 31), los cuales deben ser conducidos a la visibilidad. La relación entre desempeños sociales y económicos determina la posibilidad de éxito de los objetivos tanto a corto como a largo plazo en las empresas.

Aunque normalmente los rendimientos a largo plazo son medidos financieramente, es importante complementar estas aspiraciones o metas con información cualitativa que brinde un panorama más holístico a los tomadores de decisiones. Savall et al. (2008), proponen que los desempeños pueden ser concebidos desde dos ejes: los resultados inmediatos, que representan la parte financiera a corto plazo, y la creación de potencial, que refleja el desempeño económico a largo plazo; ambos deben coexistir en armonía y equilibrio, de lo contrario pueden causar los siguientes escenarios (Figura 4.6):

- Si la empresa prioriza sólo los resultados inmediatos puede arriesgar el desempeño a largo plazo (empresa A).
- Por el contrario, exceder la preferencia por crear potencial y poner en peligro la estabilidad a corto plazo (caso B).
- Asimismo, la ausencia de indicadores para medir estos ejes, promueve que los tomadores de decisiones no cuenten con la información necesaria para gestionar.

**Figura 4. 6. Dimensiones del desempeño económico**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

#### 4.5. Creación de potencial

La creación de potencial se refiere al “conjunto de acciones que repercuten en los futuros resultados económicos de la empresa u organización, sin incidencias en los resultados inmediatos” (Savall et al., 2008, p. 163). Es decir, que este concepto no se puede apreciar en un corto plazo, su construcción surge efecto a mediano y largo plazo.



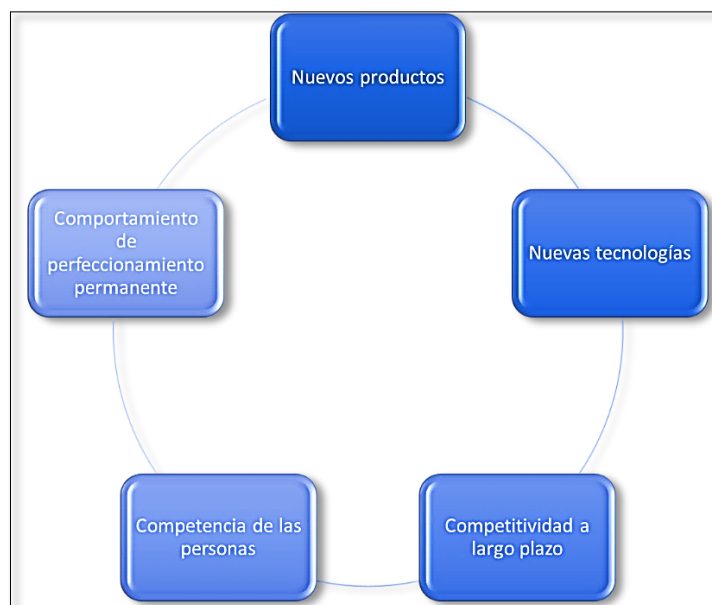
Lo anterior impacta de una manera importante en la empresa, puesto que, según Fernández y Savall (2004), si se comparan dos empresas con el mismo nivel de resultados inmediatos parecería no haber diferencia, sin embargo, se vuelve más sólida y adquiere más valor aquella que logre una mayor creación de potencial.

Para Savall et al. (2008), la creación de potencial en las empresas suele ser menospreciada, además de que no se registra adecuadamente en la información contable de los sistemas tradicionales, por lo que su promoción se dificulta aún más. Bajo este contexto, cuando una empresa no integra adecuadamente la suma de los costos tangibles con los desempeños ocultos en el cálculo de un presupuesto, se pueden cometer dos principales tipos de errores en la gestión: no considerar la inversión intangible en un proyecto y/o culpar a mandos medios por incumplimiento de metas no alcanzables.

La gestión socioeconómica distingue dos tipos de categorías de creación de potencial:

- **Creación de potencial vinculada a la implementación de la estrategia.** Se refiere a la creación o desarrollo de nuevos productos, mercados, tecnologías o potencial humano, los cuales se ilustran en la Figura 3.7.
- **Creación de potencial centrado en la prevención de los disfuncionamientos.** En esta categoría la inversión se orienta a reducir el inventario de disfuncionamientos.

**Figura 4. 7. Factores para la creación de potencial**



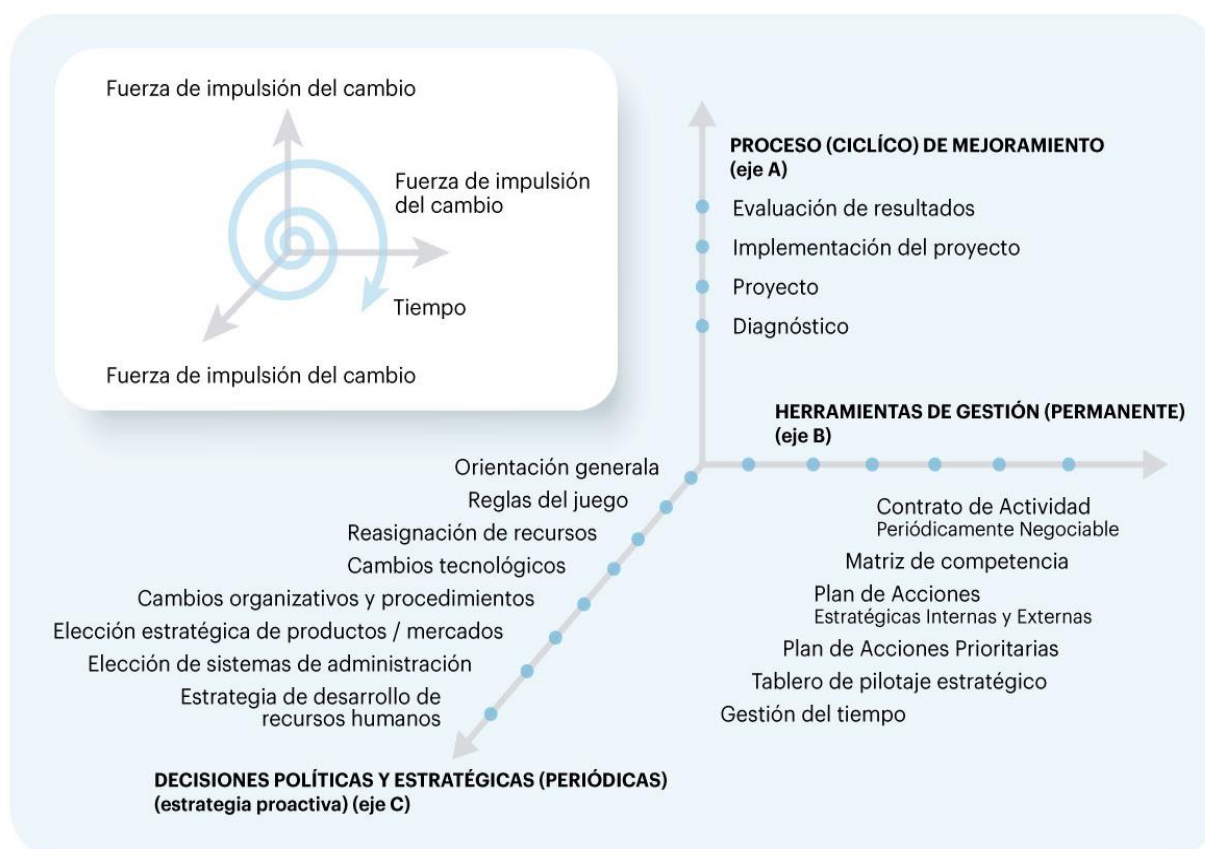
Fuente: elaboración propia con base en Fernández y Savall (2004).

Acorde con el ISEOR (Savall et al., 2008), la inversión en el desarrollo del potencial humano representa una rentabilidad que alcanza una relación de entre el 200% y el 4000%, es decir, por cada unidad monetaria invertida en este concepto, se espera un retorno de entre 2 y 40 unidades, tanto de inversión tangible como intangible, durante un lapso de entre uno y seis meses.

#### 4.6. Ejes de la gestión socioeconómica

El correcto funcionamiento e implementación del MSE depende del éxito de tres ejes o pilares: Eje del proceso de cambio (cíclico), Eje de herramientas de gestión (permanente) y Eje de decisiones políticas y estratégicas (periódicas).

**Figura 4. 8. Ejes de la gestión socioeconómica**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

El primer eje involucra las *cuatro etapas* del MSE, iniciando por el diagnóstico (cualimétrico), la generación del proyecto de mejora, su implementación apoyada en el método HORIVERT y, posteriormente, se genera una retroalimentación a partir de la evaluación de resultados. Además, se considera el ciclo propuesto por Deming, también conocido como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) con miras a la mejora continua (Deming citado por Parra & Peña, 2014).

Los procesos de cambio que plantea el modelo ocurren de manera cíclica, logrando crear potencial material e inmaterial a largo plazo, además de mejorar la calidad, incrementar las ventas y aumentar las remuneraciones (Parra & Peña, 2014).

El segundo eje, *herramientas de gestión*, marca los instrumentos de control de gestión (Savall & Zardet, 2006), tales como: el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas o Plan Estratégico, el Plan de Acciones Prioritarias, la Matriz de Competencias, la Gestión del Tiempo, el Tablero de Pilotaje Estratégico o de Conducción Estratégica y el Contrato de Actividad Periódicamente Negociable.

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

#### **4.6.1. Etapas del MSE**

El MSE, se conforma de cuatro etapas que, si bien pueden ser comparadas con otros métodos de gestión similares, su mayor particularidad se encuentra en el uso de las herramientas e instrumentos, así como el enfoque que persigue. Es importante aclarar que las etapas representan un proceso de mejora continua.

##### **4.6.1.1. Diagnóstico Socioeconómico.**

Inicialmente, esta primera etapa se basa en el efecto espejo y la opinión del experto, centrándose en el cálculo de costos y desempeños ocultos en relación al inventario de los disfuncionamientos detectados, así como la reducción de la resistencia al cambio.

El diagnóstico está orientado a describir financieramente los disfuncionamientos inventariados para ayudar a los directivos a evaluar las consecuencias en los costos de la empresa. Pueden ocurrir de dos maneras: gastos adicionales para ejecutar actividades sin valor agregado y con respecto a lo no producido, es decir, lo que se deja de ganar aunado a la insuficiente creación de potencial. En pocas palabras, el diagnóstico “*vincula las consecuencias financieras de los disfuncionamientos a la falta de capacitación de los empresarios y destaca la necesidad de aplicar una política estratégica y establecer relaciones laborales sanas en el lugar de trabajo*” (Savall et al., 2008, p. 21).

Es una fase enfocada en identificar puntualmente las debilidades de la empresa, que se ve fortalecida con la observación directa, la cual se complementa con la aplicación de una primera entrevista que brinda un panorama general de los disfuncionamientos y una segunda intervención, en la cual se define la frecuencia de los eventos. Además, el análisis de documentos complementa la información previa para definir un perfil más cuantitativo.

La fase diagnóstica se realiza en dos etapas: el “*efecto espejo*” y la “*opinión del experto*”. En la primera etapa, tiene lugar un acercamiento con directivos y mandos medios para generar conciencia sobre el impacto de los disfuncionamientos y las bondades que pueden representar para la empresa el disminuir los costos ocultos, buscando llamar su atención y recopilar sus opiniones sobre el tema mediante frases testimonio). Posteriormente, en la segunda etapa, está dirigida a analizar minuciosamente las causas-raíces de los disfuncionamientos para definir las acciones necesarias a implementar en la empresa.

El diagnóstico ayuda a sensibilizar, por un lado, a los directivos sobre los disfuncionamientos existentes y las mejoras necesarias y, por otra parte, mejorar la comprensión de los trabajadores con respecto al cambio, adoptando una visión dirigida tanto a los costos visibles como en los costos ocultos y el potencial no aprovechado de la organización.

#### **4.6.1.2. Proyecto Socioeconómico.**

Esta etapa se enfoca en el diseño de un proyecto con respecto al diagnóstico previo que especifique el rol que cada actor de la empresa desempeñará, así como sus actividades y resultados esperados, buscando en todo momento la sinergia y sincronización entre todos los niveles jerárquicos, mediante distintas herramientas de gestión que midan los impactos de los costos tanto visibles como ocultos.

La principal intención del proyecto es fungir como una herramienta de apoyo para la empresa, que le guíe, a través de un trabajo colectivo de todos los integrantes, para no sólo corregir los disfuncionamientos, sino combatirlos desde el origen y prevenirlos, respetando el principio de prevención. De esta forma, el proyecto integra las soluciones con la implementación estratégica de la empresa para que exista una compatibilidad, además de sincronizar la creatividad con las acciones estratégicas.

#### **4.6.1.3. Implementación del proyecto.**

La implementación del proyecto se desarrolla mediante el uso de herramientas de gestión, mismas del MSE, que ayudan a facilitar la aplicación y la negociación de objetivos alcanzables, lo cual avanza en función de una programación detallada con el mayor número de participantes activos que atiende con especial cuidado la importancia del potencial humano.

El objeto de esta etapa es llevar a la práctica las actividades necesarias e innovadoras, según lo planeado, para mejorar el rendimiento a futuro de las empresas u organizaciones, apoyando a la dirección para combinar armónicamente actividades cotidianas y acciones estratégicas (Savall et al., 2008).

Para la aplicación del proyecto, se deben precisar lo más posible las acciones encargadas de crear valor en la empresa a futuro, mediante la asignación de recursos, tangibles e intangibles, y responsabilidades, delegadas adecuadamente entre todas las áreas y niveles de la organización.

Se remarca la importancia de los grupos de conducción y las asesorías de pilotaje como medios de seguimiento, control y motivación para el desarrollo del proyecto. Cabe mencionar que, para su ejecución, se requieren reuniones de seguimiento que aseguren el cumplimiento de lo deseado acorde al calendario, manteniendo un ritmo adecuada para el cambio. Durante las sesiones se promueve la comunicación efectiva y sirve como punto de comunión entre intereses y compromisos, puesto que *“una de las principales causas de disfuncionamiento radica en que cada uno de los actores sociales interpreta a su manera los problemas”* (Savall et al., 2008, p. 70).

La implementación se efectuará mediante dos tipos de proyectos: vertical y horizontal. Los proyectos verticales abarcan los disfuncionamientos puntuales de un solo servicio o departamento, mientras que los proyectos horizontales obedecen a disfuncionamientos de orden más general en la organización.

#### **4.6.1.4. Evaluación de los resultados.**

En la última etapa, la evaluación, se comparan los costos ocultos calculados con base en el inventario de los disfuncionamientos de la primera fase contra los costos identificados en la operación real durante el año.

Según Savall et al. (2008), en esta etapa se “*evalúan los resultados de las acciones tendentes a mejorar los rendimientos con datos cuantitativos, cualitativos y financieros, y realizar el inventario de las acciones pendientes que contribuirán al desempeño económico de la empresa*” (p. 22).

Destacan dos principales objetivos en la evaluación. En primer lugar, detectar y disminuir los costos ocultos en conjunto con la creación de valor añadido y, en segundo sitio, recolectar datos de los disfuncionamientos para usarlos en la gestión del cambio a través de un proceso de autoaprendizaje. El MSE marca que esta etapa no representa sólo la lectura de los resultados, sino que se perfila como un eficaz instrumento de soporte a la innovación organizacional, además de orientar la gestión directiva con base en el liderazgo y las relaciones laborales sanas.

Las principales ventajas de esta fase final, se relacionan con la motivación de los empleados y empresarios en relación al progreso obtenido, la generación de evidencia sobre los beneficios obtenidos durante el proceso y la concepción de un *autofinanciamiento* (Savall et al., 2008).

#### **4.6.2. Herramientas del MSE**

El MSE se basa en el diseño, desarrollo e implementación de herramientas específicas que se han generado con el objetivo de ofrecer a los ejecutivos los medios para mejorar constantemente la organización y el desempeño de una empresa, impulsando la creación de potencial en cada una de las actividades a realizar. Son seis las herramientas principales que son usadas para la ejecución del MSE, las cuales corresponden al eje B del Triedro y se mencionan a continuación:

**Tabla 4. 1. Herramientas del MSE**

<b>Herramienta</b>	<b>Propósito</b>	<b>Descripción</b>
<b>Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas</b>	Identificar y estructurar las iniciativas estratégicas que pretende la directiva a mediano plazo o largo plazo (3 a 5 años).	Representa un referente para planificar acciones tácticas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa con base en el contexto actual.
<b>Plan de Acciones Prioritarias (semestral)</b>	Promover y aplicar objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de la empresa y evitar disfuncionamientos.	Esta herramienta determina las acciones de desarrollo a implementarse en toda la empresa, mediante la identificación continua de las tareas con valor añadido, así como aquellas con escaso valor condicionadas a los recursos disponibles.

<b>Matriz de Competencias</b>	Capacitar adecuadamente a los empleados para promover mayor eficiencia en sus actividades.	Es un cuadro sinóptico diseñado para que los directivos logren determinar con precisión cuales son las necesidades actuales de formación y los recursos necesarios para el diseño de un plan de formación integral.
<b>Gestión del Tiempo</b>	Eliminar el tiempo invertido en tareas con escaso valor añadido para asignarlo a acciones estratégicas, a través de una programación adecuada y una delegación concertada.	Permite planificar mejor a la dirección y los mandos medios las actividades y sus fechas de cumplimiento en el tiempo.
<b>Tablero de Pilotaje Estratégico</b>	Medir, evaluar y dar seguimiento a los resultados de los cambios en términos de creación de potencial mediante indicadores de conducción socioeconómicos.	El Tablero sirve para conocer el aprovechamiento de las acciones implementadas y la reducción de costos ocultos en la creación de potencial, por medio de acciones como la creación de productos o el perfeccionamiento de capacidades. Reúne indicadores colectivos, cuantitativos o financieros utilizados por los mandos medios para conducir las personas y actividades a su cargo.
<b>Contrato de Actividad Periódicamente Negociable</b>	Determinar con un mayor margen de libertad, el momento propicio para negociar mejor un desempeño.	Este instrumento le permite a directivos y personal en general, negociar los esfuerzos necesarios para la implementación de las nuevas actividades durante el proceso de cambio al formalizar los objetivos prioritarios y los medios disponibles para cada integrante de la organización. Además, se retribuye la consecución de los objetivos con los recursos obtenidos de la reducción de los costos ocultos.

Fuente: Elaboración propia con base en Parra & Peña (2014) y Savall et al. (2008).

#### **4.6.2.1. Ciclo PHVA.**

El ciclo PHVA, propuesto por Deming, permite a las empresas gestionar el adecuado funcionamiento de sus procesos y el uso de recursos, determinando las oportunidades de mejora y actuando conforme a éstas (IMNC, 2015). El ciclo se conforma de cuatro etapas:

**Planificar:** En la primera etapa se requiere definir los objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados esperados, atendiendo los requisitos del cliente y respetando las políticas en la empresa. Además, es importante analizar los riesgos y oportunidades posibles.

**Hacer:** En síntesis, es implementar lo planificado anteriormente.

**Verificar:** Se refiere al seguimiento y medición de lo realizado en cada proceso y los productos obtenidos en relación a políticas, objetivos, requisitos y actividades de la organización.

**Actuar:** Finalmente, es necesario *tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario*.

**Figura 4. 9. Ciclo PHVA**



Fuente: Elaboración propia con base en ISO (2008).

#### **4.6.3. Decisiones políticas y estratégicas**

Después de elegir las herramientas y elaborar el proyecto, la toma de decisiones del equipo de dirección determinarán el sentido o rumbo de la empresa, definiendo el conjunto de acciones a implementar, orientadas a la reducción de costos ocultos y el *autofinanciamiento* de otras actividades de manera armónica con las herramientas y los recursos disponibles.



En este eje, la continuidad del modelo depende del *principio de descentralización sincronizada*, que fusiona el *principio de descentralización* (todos los actores de perfil administrativo emplean sus propias herramientas) y el *principio de sincronización* (los esfuerzos de los administradores se coordinan mediante un controlador de gestión a cargo de la dirección). Esto significa que los administradores trabajan dentro de un cierto espectro de acción y con determinadas herramientas, mientras los directivos sincronizan sus actividades (Parra & Peña, 2014). Sin embargo, la responsabilidad del éxito de la empresa no es exclusiva de estos niveles.

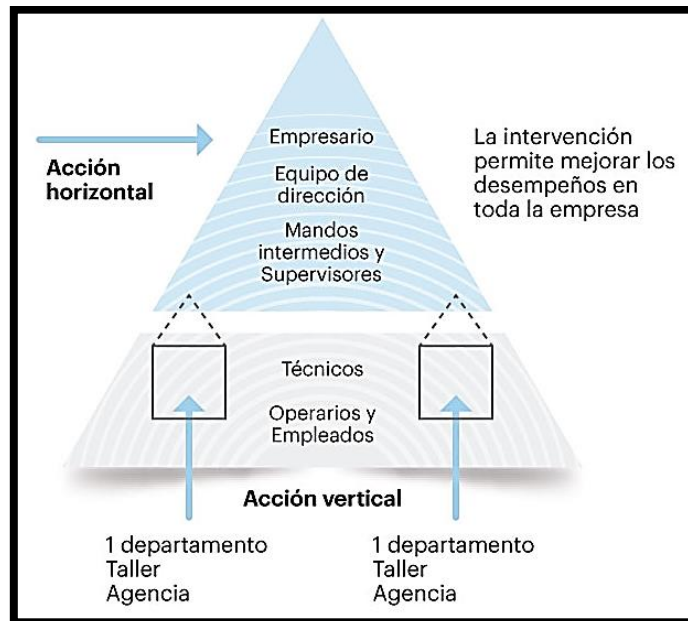
#### 4.7. Método Horizontal y Vertical: HORIVERT

El método HORIVERT, se consolida en la propuesta de mejorar la calidad integral de la empresa para aumentar su desempeño socioeconómico (Parra & Peña, 2014). Para que la implementación de las cuatro etapas del cambio, anteriormente mencionadas, se realicen eficientemente coordinando todas las áreas y actores de la empresa, el MSE se apoya en el método *HORizontal-VERTical*, también conocido como HORIVERT, para gestionar las acciones mediante dos direcciones simultáneas:

- **Acción horizontal.** Orientada a los ejecutivos y directivos, busca mejorar la organización y comunicación entre las distintas áreas y departamentos, así como la capacitación integral de los mismos.
- **Acción vertical.** Dirigida a mandos medios y operativos con relación a las unidades de base (que pueden ser talleres, servicios, etc.), la cual pretende mejorar la organización integrando todos los niveles jerárquicos, al tiempo que desarrolla la formación integrada en lugar de sólo incrementar capacidades.

La funcionalidad de este método se debe a que no concibe a la organización únicamente desde una perspectiva horizontal, que sólo se enfoca en la dirección y mandos medios sin considerar el poder informal de los empleados, o desde un enfoque vertical, en el cual prioriza los empleados restando importancia a la estrategia. Por lo tanto, exige la participación de todos los actores abarcando los tres niveles. “*La doble intervención vertical y horizontal, conjunta, permite a los mandos intermedios aplicar la estrategia de forma óptima y encontrar soluciones tendentes a resolver los problemas identificados*” (Savall et al., 2008, p. 77).

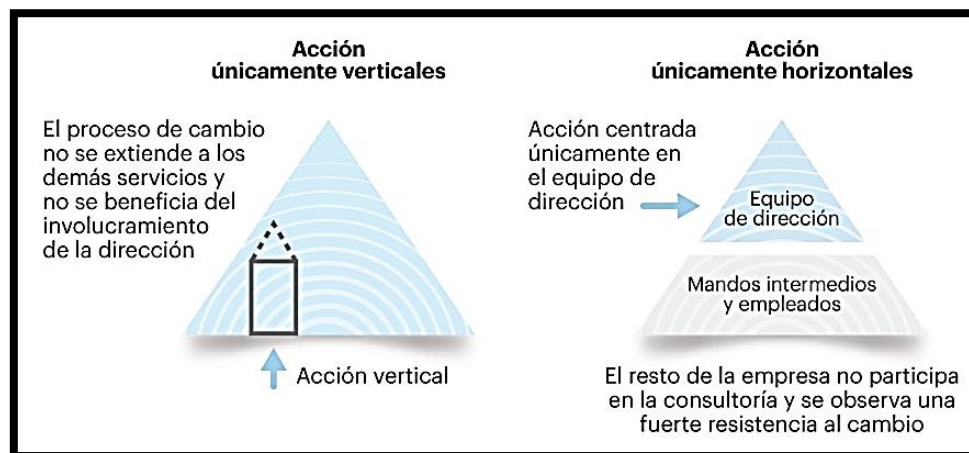
**Figura 4. 10. Consultoría HORIVERT**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

En concordancia con lo anterior, el método HORIVERT, evita que se realicen acciones que afecten a la empresa en un solo sentido afectando la efectividad del proyecto. Si se actuara solamente en sentido vertical, se corre el riesgo de no beneficiar a todas las áreas o sectores de la empresa con el proceso de cambio. En contraparte, las acciones meramente horizontales, se verían reflejadas únicamente en los niveles más altos de la organización, sin promover la integración total y con una mayor resistencia al cambio, lo cual puede verse ilustrado en la Figura siguiente.

**Figura 4. 11. Límites de acciones únicamente verticales u horizontales**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

#### 4.8. Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)

El Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, es considerado como un referente de la investigación que nace en 1975, fundado por Henri Savall en conjunto con Véronique Zardet y Marc Bonnet, el cual ha atendido organizaciones de diversos tamaños y en distintos lugares, “cuya vocación es crear la teoría socioeconómica de las organizaciones y un método operativo de gestión socioeconómica apoyándose en las investigaciones-consultorías con fines transformativos para acompañar la metamorfosis de las empresas” (Savall et al., 2008, p. 149).

**Figura 4. 12. Productos de las actividades del ISEOR**

<b>UNA DOCTRINA: TRATAR A LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN COMO UN SER VIVO, OBSERVABLE Y EVOLUTIVO</b>	
<b>Dos productos de las actividades de ISEOR</b>	
Resultados significativos y evaluados de mejoramiento del desempeño de las pruebas piloto	Resultados significativamente probado de mejoramiento de los conocimientos sobre el funcionamiento y gestión de las empresas

Fuente: Elaboración propia con base en ISEOR (2018).

El ISEOR, mantiene una sociedad actual con la Universidad Jean Moulin Lyon 3 de Francia, en donde se realiza la impartición de seminarios de formación y estudios de grado, ofertados para estudiantes tanto de nivel principiante como avanzados que deseen trabajar con las herramientas y métodos de gestión socioeconómica a través de consultorías, acorde a una formación orientada a la investigación-intervención.

Con respecto a la formación integral, el ISEOR se fundamenta en dos principios pedagógicos básicos:

- **Seminarios de formación.** Los cuales tienen el objetivo de formar dirigentes capaces de identificar disfuncionamientos, calcular costos y desempeños ocultos, así como implementar un Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas, basados en el desarrollo del potencial humano.

- **Asesoría a la dirección y mandos intermedios.** Este principio promueve la adquisición de nuevas cualificaciones gerenciales mediante la consultoría socioeconómica misma como medio de aprendizaje.

**Figura 4. 13. ISEOR**



Fuente: Elaboración propia con base en ISEOR (2018).

La producción literaria del ISEOR ha sido constante, manteniendo un promedio de dos publicaciones al año (principalmente en español, francés e inglés) sobre las investigaciones e intervenciones realizadas en todo el mundo, actuando en empresas de distintos sectores y tamaños. Al año 2019, este instituto ha logrado (ISEOR, 2018):

- Realizar dos millones de horas de investigación.
- Formar a casi 600 profesores e investigadores y 166 doctores.
- Tener presencia en 45 países de cuatro continentes.
- Atender intervenciones en más de dos mil empresas.
- Publicar 78 libros y cerca de 800 artículos y ponencias.

#### 4.8.1. El Modelo Socioeconómico en México

El ISEOR ha logrado una presencia importante bajo su modelo de intervención en México a partir de la creación de una red con universidades, empresas y consultores en el país, con participación desde 1995. En la actualidad, se han estrechado los lazos de cooperación con el sector académico, creando una red con dos universidades participantes e instituciones asociadas como la Embajada de Francia en México, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ISEOR, 2018).

Actualmente la metodología se ha implementado en 32 empresas u organizaciones en México, siendo Durango el Estado con mayor participación y registrando dos empresas en Hidalgo: Grupo Geniza y Trico Pachuca.

**Tabla 4. 2. Empresas u organizaciones mexicanas que aplican el MSE**

REGIÓN	EMPRESA U ORGANIZACIÓN	SECTOR DE ACTIVIDAD
DURANGO	AGN AVIATION SERVICES	Servicios aeroportuarios
	ALEJANDRO WALLANDER HERNÁNDEZ	Fabricación de productos Lácteos
	BOTANAS HEIBI	Producción de productos de aperitivos
	CREMERIA WALLANDER	Tienda de alimentación fina
	DISA CONSTRUCCIONES	Obras públicas de armazón
	DISTRIBUIDORA DE VELA	Distribución de productos de mantenimiento
	EDITORIA Y PRODUCTORA DURANGO	Prensa regional
	HOSTAL SANTA CRUZ	Hotel restaurante
	INDUSTRIAS FORESTALES SAN IGNACIO DURANGO	Fabricación y comercialización de muebles
	MADERAS NUEVA VIZCAYA	Fabricación de muebles
	MUEBLES VIZCAYA DE DURANGO	Comercialización de muebles
	LAVANDERIA MODERNA	Lavandería industrial
	SUPER SERVICIO ARRIETA	Gasolinera
BAJA CALIFORNIA	INTEGRACIÓN AUTOMOTRIZ	Reparación de automoviles
HIDALGO	GRUPO GENISA	Grupo de hostelería y restauración
	TRICO DE PACHUCA	Producción y venta de bollos y panadería
MICHOACAN	AGUACATES SÁNCHEZ HASS	Producción y comercialización de frutas
	EMPAQUE SAN JOSÉ	Producción y comercialización de frutas
	GOLDEN GATE TRANSMISIONES AUTOMATICAS	Reparación de automovil
OAXACA	PAULINA YOUTH HOSTEL	Albergue para jóvenes
VERACRUZ	BIMBO DEL GOLFO	Empresa agroalimentaria
	EMPACADORA DEL GOLFO	Empaque
	GALLETERA VERACRUZANA	Empresa agroalimentaria
	PRINVER	Industria petrolifera y geotérmica
	TAMSA	Industria petrolifera
YUCATAN	EL RETORNO	Panadería industrial
	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN	Administración pública
	INSTITUTO PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO	Administración pública Empresa textil y
	IMPULSORA TEXTIL	fabricación de ropa
	PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARDÍN	Industria alimenticia y empaque
MEXICO DF	UPRH- SECRETARIA FUNCIÓN PÚBLICA FEDERAL	Administración pública

Fuente: Elaboración propia con base en ISEOR (2018).

## 4.9. Acciones para la conversión de costos ocultos en valor añadido

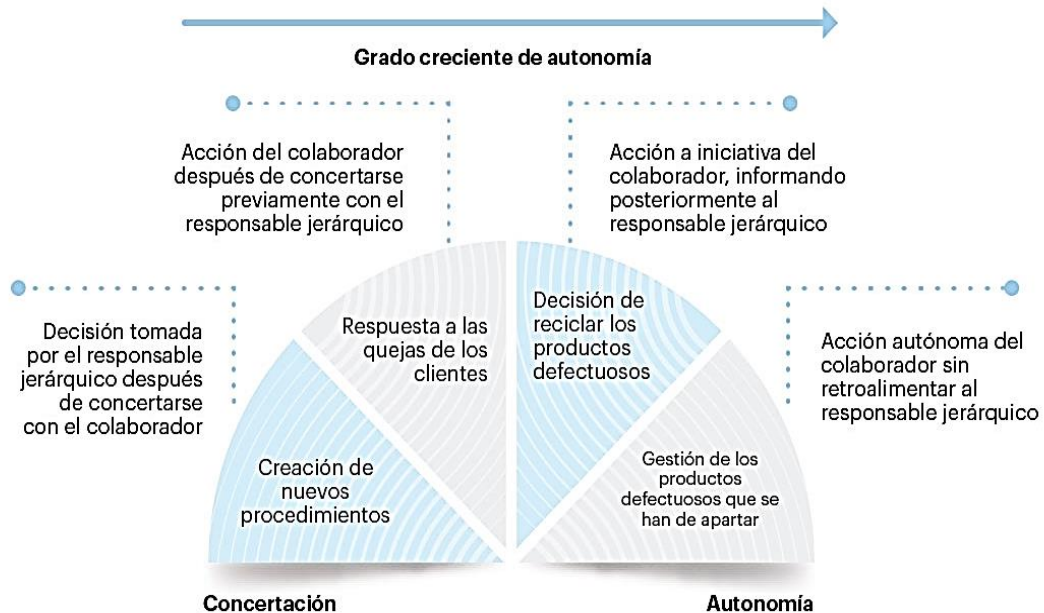
El MSE, tiene como una de sus principales premisas en su aplicación, el convertir los costos ocultos en valor agregado para las empresas, fortaleciendo el desempeño y la creación de potencial. En este sentido, el ISEOR refiere siete acciones fundamentales que son de gran utilidad para el logro de este objetivo (Savall et al., 2008).

### 1. Ampliar la responsabilidad a todos los niveles a través de la delegación concertada

En este grupo de acciones es importante evitar la sobrecarga laboral, sobre todo a los niveles medios de la compañía, que deberían dedicar de dos a cuatro horas al día para actividades de desarrollo (Savall et al., 2008). Para una delegación correcta de actividades se debe evitar asignar una responsabilidad muy alta sin una supervisión adecuada que pueda afectar la calidad, así como tener un excesivo control o vigilancia sobre los subordinados, reduciendo la creatividad y confianza.

Con la finalidad de apoyar la delegación de actividades, es recomendable el uso de herramientas como el análisis de las tareas que se han de delegar. La herramienta comienza con la realización de un inventario de todas las actividades a realizar por directivos y mandos medios. Posteriormente, se calcula el tiempo mensual requerido para su ejecución individual, lo cual permite visualizar, en base a las horas, que tareas debiesen ser delegadas.

**Figura 4. 14. Ejemplo de abanico de delegación concertada**



Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008).

## **2. Incrementar el nivel de competencia a través de la formación integrada**

En complemento con las actividades anteriores, es imprescindible que el personal esté debidamente capacitado para poder cumplir con la delegación de actividades. Sin embargo, un conflicto que enfrentan las empresas es la discordancia entre las capacidades adquiridas durante una formación y las necesidades reales para el puesto.

Por ende, las empresas requieren de programas para la formación de competencias en sus trabajadores, cuidando evitar que estos queden neutralizados por parte de los mandos intermedios, ya que puede suceder que desconfíen de los resultados potenciales, al tiempo que pueden sentirse amenazados por la menor diferencia de competencias entre ellos y sus subordinados, que incluso pueden llegar a estar más cualificados. Bajo este contexto, los disfuncionamientos relacionados con la formación integrada generan costos ocultos identificados como sobretiempos.

En relación al tema, Savall et al. (2008) proponen la elaboración de Manuales de formación integrada (MAFI). Esta herramienta permite incrementar el nivel competitivo de los colaboradores, estructurado en cuatro etapas: formalización del saber hacer, involucramiento de la dirección y mandos medios en el perfeccionamiento de sus propias competencias, simplificación de los documentos actuales y centrar el manual en la resolución de los disfuncionamientos.

Entre las mayores ventajas del uso de los MAFI, se encuentra el perfeccionamiento de competencias, la supervisión de competencias técnicas, permite la transferencia formal de conocimientos bajo el contexto de cada empresa, preservar el saber hacer, revelar incoherencias y compartir la experiencia las mejores experiencias en la práctica (Savall et al., 2008).

## **3. Mejorar la comunicación-coordinación-concertación y desarrollar el trabajo en equipo**

Uno de los mayores retos para integrar un colectivo laboral es la promoción del trabajo en equipo, el cual, según el ISEOR (Savall et al., 2008), genera beneficios como una mayor coherencia en la gestión estratégica, mejor toma de decisiones, aumento de la solidaridad con mandos medios e incremento de la autonomía.

Es importante que el trabajo en equipo siga la misma dinámica del MSE y alcance todos los niveles de la organización, para lo cual, es necesario la programación de reuniones periódicas entre directivos, mandos medios y operativos.

#### **4. Mejorar la gestión de las inversiones y proyectos gracias a una mejor conducción de las inversiones intangibles**

El MSE, reconoce la importancia de las inversiones intangibles en la creación de potencial, sin embargo, recurrentemente las empresas tienden a infravalorar su impacto, haciendo que los presupuestos terminen excediendo las cifras proyectadas en un inicio por los imprevistos generados, que el proceso de aplicación de inversión se alargue e, incluso, que al finalizar el proceso de inversión la rentabilidad obtenida no cumpla con lo esperado.

Existen dos causas esenciales que originan estos disfuncionamientos (Savall et al., 2008): comportamientos de rechazo respecto a la inversión y nuevas tecnologías, y dificultades para aprender o asimilar las tecnologías por parte de los colaboradores. Por lo tanto, la aplicación de medidas preventivas respecto de las inversiones intangibles a la par de las inversiones tangibles, son necesarias para la reducción de costos ocultos durante todo el proceso de inversión.

#### **5. Desarrollar la función vital de la venta involucrando a todo el personal de la empresa en el proceso de venta**

Estas acciones se sustentan en el hecho constante de que el MSE suele generar como consecuencia una menor necesidad de personal, lo que se traduce en una inseguridad para continuar con el proceso por parte de los colaboradores, por lo que se vuelve imprescindible vincular al proceso de cambio con estrategias y acciones destinadas al aumento de las ventas, logrando, en contraparte, seguridad y aumento del empleo.

La idea anterior se centra en el hecho de que las funciones de ventas en una empresa se relacionan directamente con el desarrollo y estabilidad, en las cuales se puede integrar la participación efectiva (directa o indirecta) de todos los colaboradores. Las estrategias de colaboración pueden ser implementadas tanto de carácter ascendente, tomando en cuenta las observaciones de los operativos, como de carácter descendente, con instrucciones o propuestas provenientes de niveles intermedios y directivos.

#### **6. Fomentar la vigilancia estratégica para mejorar la calidad de la toma de decisiones**

La alta demanda y competitividad del entorno actual exigen a las empresas la vigilancia constante de variables críticas como competencia, tecnología, leyes, normativas, bolsas de empleo, etc. (Savall et al., 2008). Lo importante en esta faceta es darle un significado trascendente a la inmensa cantidad de datos que genera el entorno para una empresa.



Es recomendable que el proceso de vigilancia no esté a cargo de una sola persona, compartiendo la responsabilidad entre distintos colaboradores, que permitan recolectar y analizar la información desde distintos puntos de vista para conseguir la mejor toma de decisiones en la organización. Las cuatro esferas principales que las empresas deben considerar para una vigilancia estratégica, son los productos, los mercados, la tecnología y el potencial humano.

## **7. Desarrollar una estrategia socioeconómica proactiva**

De acuerdo con Savall et al. (2008), la estrategia socioeconómica proactiva busca “*aplicar un plan de desarrollo a largo plazo para ayudar a superar las exigencias estratégicas vinculadas a un entorno competitivo*” (p. 97), la cual se distingue por tres características: el desarrollo de estrategias externas ambiciosas sustentadas en el potencial humano, la interacción con el entorno para su transformación y el trabajo con redes y alianzas estratégicas.

Por otro lado, la proactividad de la estrategia vincula dos dimensiones, es decir, los objetivos estratégicos externos y los internos. Esta integración responde a la intención de evitar costos ocultos y fomentar el cumplimiento de la estrategia, sincronizando todos los recursos de la empresa mediante las herramientas propuestas por el MSE.

### **4.10. Investigaciones y estudios aplicados del MSE**

Esta sección sirve para exponer los antecedentes en campo de aquellas investigaciones o estudios relacionados al tema principal del documento, permitiendo generar un contexto de referencia sobre la aplicación del MSE en distintas empresas u organizaciones a nivel nacional e internacional, sobre todo en el sector restaurantero.

Iniciando con las referencias de orden nacional, se encuentra la propuesta de un plan de mejora administrativa para una empresa mediana enfocada a los servicios de alimentación a cargo de **Ordoñez** (2019). En el caso práctico, se describió el proceso de intervención-acción, desde el diagnóstico hasta las sugerencias de implementación. Para el cálculo de los costos ocultos, Ordoñez (2019) parte del cálculo del factor de oportunidad, concepto similar al Nano PIB, que define como “*el costo de lo que la empresa está dejando de percibir como consecuencia de los disfuncionamientos existentes, (...) representa la contribución del valor añadido sobre los costos variables*” (p. 75).

Partiendo del inventario de disfuncionamientos, el documento presenta el cálculo de los costos ocultos mediante cédulas que incluyen las causas, su frecuencia, factor de oportunidad y componentes relacionados. Además, se describe el contexto y las particularidades de cada cálculo dentro de la realidad de la empresa, entre los que destacan disfuncionamientos vinculados a los materiales y suministros, acondicionamiento y arreglo de los locales, la carga física de trabajo, repartición de tareas, autonomía en el trabajo, ausentismo, tareas mal asumidas, planeación y necesidades de formación.

Del mismo modo, los esfuerzos de aplicar el MSE en el sector restaurantero pueden verse reflejados en el estudio de **Chávez** (2017), quien enfoca su estudio a la realización de un diagnóstico en una pequeña empresa mexicana para identificar los disfuncionamientos en relación a sus problemas de estancamiento financiero y brindar información objetiva a los directivos para la toma de decisiones, considerando que el lugar ha cambiado cinco veces de administración en seis años.

Para el análisis cualitativo de la información, Chávez (2017) estructura los disfuncionamientos en tablas por cada familia que se componen de las frases testimonio, su origen, su frecuencia, las ideas fuerza relacionadas y el número de horas inefectivas provocadas semanalmente. Por otra parte, la sección cuantitativa y financiera parte del cálculo del Factor de costo sobre la pérdida de la empresa, que se determina siguiendo la metodología del ISEOR. En sus resultados, los disfuncionamientos originados en el grupo de Implementación de la estrategia son los más frecuentes, con el 37% del total.

Continuando con el contexto, destaca el estudio comparativo de **Villanueva** (2014), que muestra el diagnóstico a dos empresas del ramo gastronómico pertenecientes al Estado de Aguascalientes, México. La intención de la autora es detectar la problemática de cada una a través de los costos ocultos para dar las recomendaciones y sugerencias respectivas y ayudar a las empresas a alcanzar las ganancias que estaban inicialmente limitadas por los disfuncionamientos, mejorando su rentabilidad y liquidez.

Villanueva (2014), menciona que el entorno del sector restaurantero mexicano es altamente reactivo a factores externos que influyen directamente en la consolidación de los negocios involucrados, entre los cuales destacan: la estabilidad económica regional y nacional que afecta el precio de los insumos, fenómenos naturales, la alta incidencia de informalidad e ilegalidad en el ramo, el nivel de inseguridad en cada zona, así como las legislaciones y normativas, sobre todo en materia fiscal.

Para el análisis comparativo fue necesario calcular, para ambas entidades, el *Factor de costo* o *Factor de utilidad de mano de obra*, término homólogo al Nano PIB, que es calculado al restar el Costo de Ventas (gastos directos de materia prima) a las Ventas totales, obteniendo la Utilidad marginal, de la cual se substraen la nómina y prestaciones, posteriormente el resultado (Utilidad antes de impuestos) es dividido entre el total de horas anuales. Al final, se contrastaron las cifras de los estados financieros para revelar el impacto de los costos ocultos en cada empresa, explicando que la reducción de los mismos lograría aumentar en un 113% la utilidad del primer caso y en un 111% al segundo.

Dentro del ámbito nacional, **Franco** (2017) presenta el trabajo titulado: *Análisis de costos ocultos mediante método socioeconómico de una empresa Pyme en el Estado de Aguascalientes*, donde resalta la importancia del *autofinanciamiento* potencial que el modelo de Savall propone al lograr reducir los disfuncionamientos causantes de diversos costos ocultos y usando estos recursos en la creación de potencial, aplicado para una pequeña empresa familiar del sector textil.

A partir del inventario de disfuncionamientos, se detecta que la mayor incidencia está en la Organización de trabajo, con un 33%. Respecto a las ideas fuerza según la opinión del experto, los temas principales fueron la falta de planeación, organización deficiente, ineficiencia en los canales de comunicación, carencia de gobernanza, poca gestión de personal y ausencia de capacitación periódica. El Nano PIB tiene su equivalente en este documento con el Factor que Franco (2017) nombra *de costo de productividad y sobretiempos*, cuyo valor es de \$53.87.

Por otra parte, uno de los estudios realizados en el Instituto Politécnico Nacional por parte de **García** (2016), presenta la aplicación del MSE al área productiva de una mediana empresa con 39 años de actividad en la Ciudad de México dedicada a elaborar aceites y colorantes, donde se estimaron sus costos ocultos para poder proponer mejoras mediante el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas. El plan considera 12 ejes estratégicos orientados a mejorar los siguientes temas: ambiente de trabajo, formación de capital humano, funciones, abastecimiento, carga de trabajo, comunicación y producción.

En este caso, el Nano PIB calculado alcanza el valor más alto de las referencias consideradas con \$162.00. Para su cálculo, García (2016) parte desde la determinación del número de horas trabajadas y la comparación con el Nano PIB estandarizado por ISEOR para México (\$50.00).

Respecto al contexto internacional, se retoma el trabajo proveniente de una institución colombiana que aplicó el MSE en una empresa de México, a cargo de **Gentilin y González-**

**Miranda** (2017). El trabajo aplica la metodología únicamente en la fase de diagnóstico y aporta evidencia de la intervención organizacional en las empresas de carácter familiar. Entre sus resultados, se muestra la detección de costos ocultos por un monto equivalente al 76% de la facturación mensual.

El proyecto fue abordado como estudio de caso con carácter descriptivo y explicativo, cuyo objetivo es detectar los disfuncionamientos de la organización, entre los cuales resaltan la centralización de las decisiones, retrasos en la cadena productiva, delegación ineficiente de funciones, formación no adecuada a las necesidades de la empresa, alta incidencia de tiempo ocupado en actividades sin valor, falta de planeación y mala calidad en los productos. A partir del diagnóstico se proponen actividades correctivas estructuradas en cuatro ejes estratégicos: Nuevas operaciones por desarrollar, Saber hacer específicos, Gestión de desarrollo y Gestión de seguridad.

A diferencia de los otros documentos, este cuenta con la particularidad de remarcar el carácter familiar de la empresa y detectar la relación que existe con el origen de diversos disfuncionamientos, promoviendo una toma de decisiones menos emotiva respecto a los lazos familiares, pero considerando la importancia del vínculo entre empresa y familia.

Finalmente, se considera el trabajo realizado por **Ruíz, Bodes, & Dominics** (2016), enfocado en el contexto empresarial cubano, mediante el método de investigación-intervención con carácter transformativo. En él, se retoma la importancia de nuevos modelos de gestión administrativa para enfrentar la transición hacia la economía basada en el conocimiento y la innovación.

Ruíz et al. (2016), presentan los resultados agrupados por familias de disfuncionamientos, en donde expresan que las Condiciones de trabajo tienen la mayor repercusión económica, relacionado principalmente a la inadecuación funcional de la infraestructura. En segundo término, están los costos de oportunidad ligados a la Aplicación de la estrategia (Implementación de la estrategia).

El indicador con la estimación más alta de costos ocultos, con el 88.4%, es la Falta de productividad, así como la No Producción por parte de los indicadores con el 84.9% del total calculado, los cuales inciden de manera importante en la Implementación de la estrategia. Con respecto al indicador de alerta estratégica y de vigilancia económica, el texto concluyó que por cada peso de costos visibles corresponden 0.07 pesos de costos ocultos, es decir, los costos ocultos representan el 7.6% de los costos totales.

Con los datos obtenidos, Ruíz et al. (2016) diseñaron propuestas de solución estructuradas en tres ejes estratégicos: de inversión, de control y de motivación, que integran estrategias sobre mantenimiento, acceso a internet, transporte a personal, capacitación, asignación de tareas y remuneraciones.

#### **4.11. Planeación Estratégica**

Una de las primeras referencias al concepto es la administración estratégica, que surge con el nombre de *estrategia corporativa*, desarrollada a inicios de los 60, por un grupo de miembros de la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard, que buscaban un precedente para puntualizar por qué algunas de las organizaciones tenían más éxito que otras con relación a sus enfoques. Silva (2010) menciona que es un “*proceso administrativo mediante el cual la organización realiza la planificación estratégica y después actúa de acuerdo a dichos planes*” (p. 5).

Aunque en ocasiones la *planeación estratégica* es utilizada como sinónimo de la *dirección estratégica*, según Torres (2014), deben utilizarse con los subtítulos de política de negocios o dirección de negocios, señalando que al usar planeación estratégica el enfoque es más práctico, en comparación con dirección o gestión que es académico, aunque en el fondo obedece más a la evolución del término.

El término de *planeación estratégica* se empezó a trabajar con este título en la década de 1950 y se popularizó en las de 1960 y 1970, en éstas se consideraba como la respuesta a todos los problemas de las empresas. Sin embargo, en los ochentas, su aplicación se redujo considerablemente, puesto que varios modelos de planeación no produjeron los elevados niveles de ganancias que se esperaban hasta que, en el siglo XXI, la planeación vuelve a tomar un papel relevante (Torres, 2014).

Acorde con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la planeación estratégica, es una herramienta auxiliar en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, con respecto a su proceder y su definición de objetivos que buscan alcanzar, lo que les permite una mejor adaptación ante los cambios y las demandas del entorno, buscando mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y/o servicios que se proveen. Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos primordiales, que se logran a través del establecimiento de estrategias (ILPES/CEPAL, 2009).

Según Bojórquez y Pérez (2013), muchos autores coinciden que la planeación estratégica “es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado” (p. 13). Es un proceso dinámico que debe ser monitoreado a lo largo de su implementación y puede aplicarse a cualquier tipo de empresas, tomando en cuenta las precauciones necesarias para ajustarlo de manera personalizada dependiendo de las características, necesidades y condiciones de cada una.

La planeación estratégica no es una fórmula universal que funcione igual para todas las empresas, depende de una extensa cantidad de factores y de las propias características de cada unidad económica que pretenda aplicarla. En esta afirmación radica la importancia de gestores capaces de diseñar y aplicar de manera efectiva la planeación estratégica en los negocios, eliminando la creencia de que es exclusiva para grandes empresas o que se enfoca únicamente en el manejo de modelos o variables cuantitativas (Bojórquez & Pérez, 2013).

#### **4.11.1. Planeación**

La planeación misma puede referir sus orígenes desde fechas antes de Cristo, anclada al actuar de grandes civilizaciones como los egipcios con la construcción de las pirámides, los chinos con la gran muralla, entre otras, donde el realce de la planeación se relacionaba estrechamente con las construcciones. En México, por ejemplo, se puede contar también a la cultura azteca o maya.

La guerra es otro ámbito que marcó una trascendencia en el uso de la planificación, siendo Sun Tzu uno de los protagonistas históricos que plasmaron esta situación con su libro *El Arte de la Guerra*. En la historia de la Administración, la planeación inicia con el concepto de *previsión*, que mencionaba Henry Fayol desde 1916 en su Teoría Clásica de la Administración, donde la refiere como el medio para adelantarse en el tiempo con la mira puesta en la organización a futuro.

Planear se entiende como la intención de fijar actividades a la organización con miras en el horizonte futuro, tratando de manejar el riesgo y la incertidumbre con la gestión adecuada de los recursos (Torres, 2014). Un plan, según Rodríguez (2010), es un proceso que define por adelantado qué acciones hacer y cómo llevarlas a cabo, así como la definición de las herramientas y recursos necesarios. La importancia de la planeación (Rodríguez citado por Guadalupe, 2014), tiene dos principales razones: la **primacía**, “que es la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas” y la **transitividad** “como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total”.

#### **4.11.2. Estrategia**

El término “*estrategia*” se deriva del griego “*Strategos*”, que significa “*general del ejército*”. Su significado se remonta a la antigua Grecia, donde cada una de las diez tribus elegían cada año a un *Strategos* que dirigiera su regimiento (ILPES/CEPAL, 2009). El concepto se refiere al conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñando para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Bojórquez y Pérez (2013) proponen que la implementación de estrategias brinda a las empresas la generación de ventajas competitivas y debe tener una orientación a largo plazo. La estrategia es un elemento estructurado por cuatro partes: los fines por alcanzar, los recursos serán requeridos, las tácticas que establecen como serán destinados estos recursos y los recursos disponibles para la organización (Garrido, 2006).

Asimismo, la estrategia se perfila como la combinación de diferentes medios o recursos para alcanzar los objetivos de la organización, considerando la incertidumbre y representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero no garantiza su éxito (Francés, 2006). Para Guadalupe (2014), la importancia de las estrategias radica en que definen la manera en la cual se lograrán los objetivos acordes a un plan de trabajo que debe transmitirse de manera clara y directa al personal, siendo distintas para cada tipo de empresas.

# CAPÍTULO V



## 5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Los resultados que a continuación se muestran fueron conseguidos con base en la metodología descrita. El desarrollo del diagnóstico, como lo marca Savall et al. (2008), se refiere a *“la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera”*.

El diagnóstico le brinda a la organización una herramienta que muestra los gastos realizados para actividades que aportan nulo o poco valor agregado y el costo de lo no producido o lo que se pierde.

Es importante considerar la actuación e intervención de todos los niveles de la empresa durante su realización para identificar correctamente tanto las causas sociales como los impactos financieros que generan los disfuncionamientos.

### 5.1. Análisis cualitativo

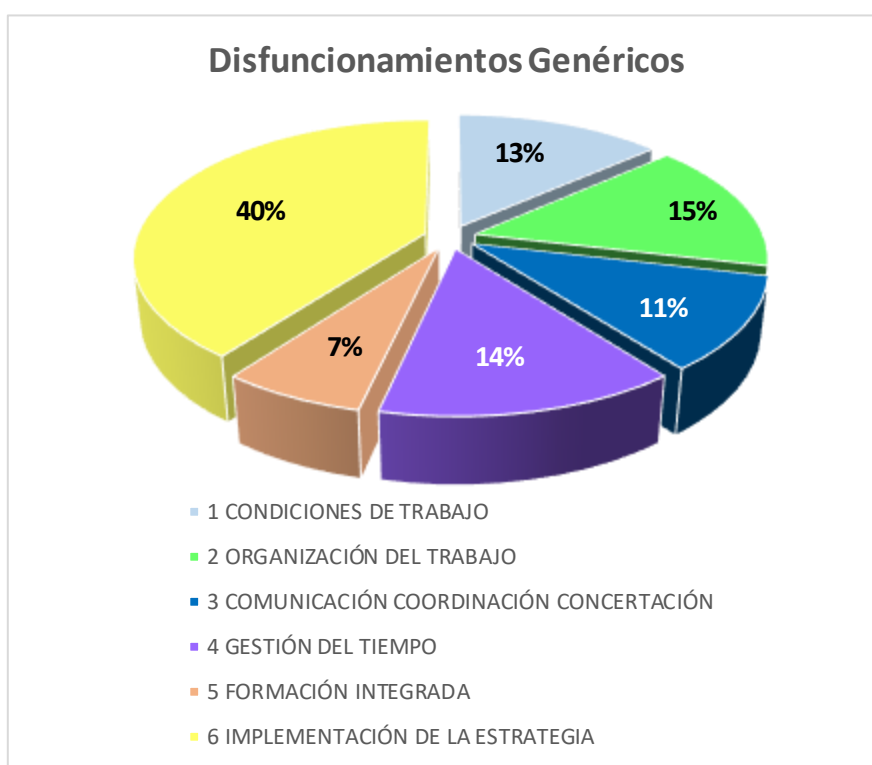
Inicialmente se describe el perfil cualitativo con la obtención del inventario de disfuncionamientos y la construcción de matrices de convergencia y divergencia, seguidos por la realización del efecto espejo. Para su realización, se aplicó la entrevista semiestructurada a todos los niveles de la empresa según lo marca el MSE de Savall et al. (2006), con lo cual se obtuvo información relevante desde distintos puntos de vista, incluyendo a niveles directivos, estratégicos y operativos.

Una vez recopilada la información se dividió en frases testimonios que retrataran el contexto y la realidad actual que vive la empresa Flor Nacional. La taxonomía de disfuncionamientos diseñada para este trabajo comprende las siguientes seis esferas, vinculadas particularmente con un color cada una a efectos de identificación:

1. Condiciones de trabajo (4 códigos, color azul claro)
2. Organización del trabajo (5 códigos, color verde)
3. Comunicación-coordinación-concertación (8 códigos, color azul oscuro)
4. Gestión del tiempo (5 códigos, color morado)
5. Formación integrada (6 códigos, color rosa)
6. Implementación de la estrategia (14 códigos, color amarillo)

Partiendo de la clasificación de las frases testimonio compiladas, la Figura 4.1 muestra que la mayor carga de irregularidades de la empresa está relacionada con la Implementación de la estrategia (40%). A continuación, hay tres grupos de disfuncionamientos que se encuentran casi al mismo nivel: Organización de trabajo con el 15%, Gestión del tiempo con el 14% y las Condiciones del trabajo con el 13%. Posteriormente, se ubica el conjunto de frases relacionadas con Comunicación-coordinación-concentración con el 11%. Finalmente, el menor porcentaje (7%) se atribuye a la Formación integrada, es decir, que fue el tema menos concurrido en las frases testimonio.

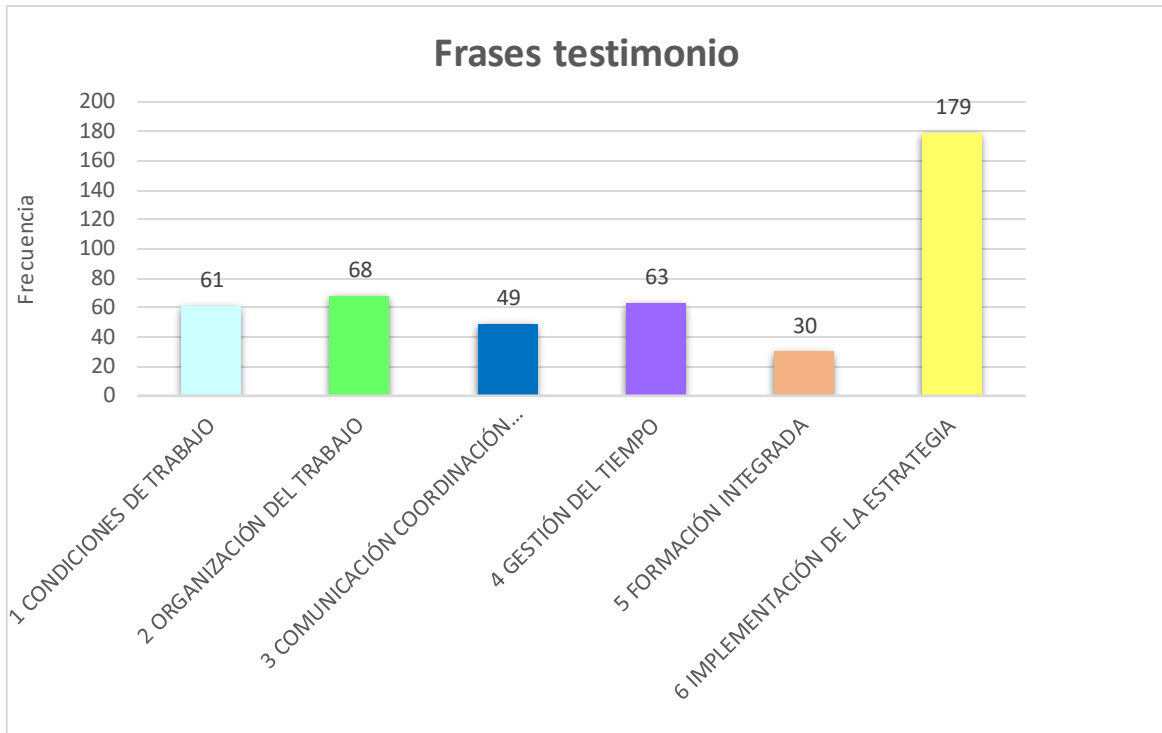
**Figura 5. 1. Pastel: disfuncionamientos genéricos**



Fuente: Elaboración propia.

Para apreciar mejor esta tendencia desde otro punto de vista, se presenta la siguiente gráfica de barras, en la cual se puede visualizar la diferencia que existe en el número de frases testimonio perteneciente a cada esfera de disfuncionamiento y su porcentaje, donde la implementación de la estrategia representa casi la mitad.

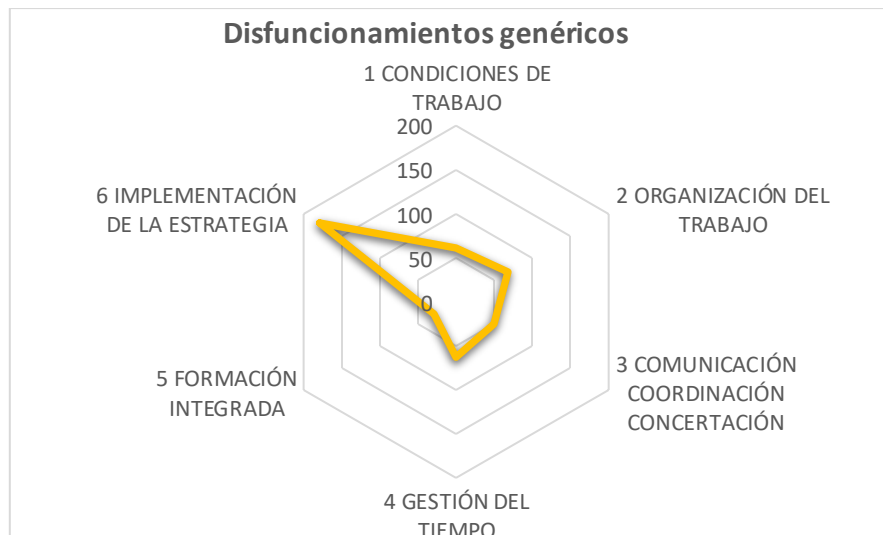
**Figura 5. 2. Barras: Frases testimonio**



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, otra manera de presentar el comportamiento de las frases testimonio obtenidas en relación a los disfuncionamientos de forma general, es a través de una gráfica tipo radar, que ilustra claramente la inclinación hacia la Implementación de la estrategia, Organización del trabajo y Gestión del tiempo.

**Figura 5. 3. Radar: Disfuncionamientos genéricos**



Fuente: Elaboración propia.

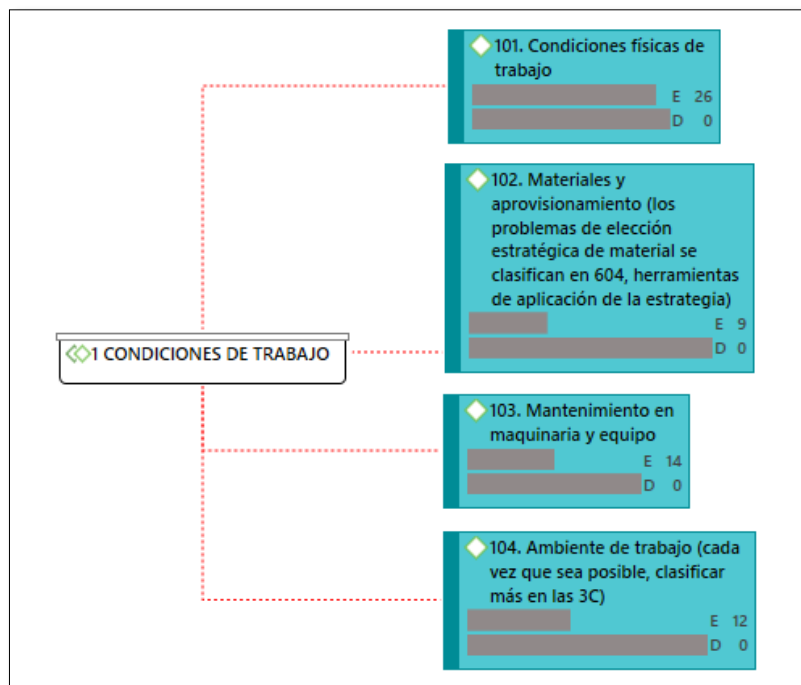
### 5.1.1. Inventario de disfuncionamientos

Para el análisis de la información obtenida sobre las frases testimonio y el inventario de disfuncionamientos, la información se encuentra estructurada de la siguiente forma por cada esfera:

- Red por familia de disfuncionamientos
- Tablas por código señalando el origen de cada frase testimonio
- Gráfica de pastel con porcentaje de códigos por familia
- Gráfica de radar de códigos por familia
- Tablas de síntesis con número de frases por código y porcentaje respecto a su origen
- Grafica de barras de códigos por familia comparativas al origen de las frases testimonio
- Interpretaciones

#### 5.1.1.1. Condiciones de trabajo.

Figura 5. 4. Red de Condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

**Tabla 5. 1. Condiciones físicas de trabajo**

<b>101. Condiciones físicas de trabajo</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (26)</b>	<b>ORIGEN</b>
Los uniformes los entregan todos en mal estado	Directivo
Las instalaciones no tienen un diseño previo funcional, en la primera sucursal se hicieron las adecuaciones, pero han tenido desperfectos como estancamiento de agua, problemas con los voltajes y falta de espacio para el resguardo de equipo o materia prima	Directivo
Las condiciones generales de trabajo son regulares	Estratégico
La ubicación dificulta poder llegar	Estratégico
Las condiciones de mi trabajo son regulares, principalmente en mi sucursal por la ubicación, pues no pasa gente	Estratégico
En una ocasión se filtró el agua porque no impermeabilizaron y se llenó de goteras	Estratégico
Cómo falta mucho el agua, se tienen que pedir pipas sino no se pueden ni lavar los platos	Estratégico
Las puertas de cristal se cuelgan con el tiempo y es peligroso porque se pueden romper	Estratégico
La instalación eléctrica no estaba bien diseñada y se descomponen los equipos	Estratégico
No hay un diseño del layout para la distribución de las áreas productivas	Estratégico
Seguido se va la luz y no se puede dar un buen servicio *	Estratégico
Cuando se va la luz también deja de funcionar la bomba y no hay agua	Estratégico
La humedad se filtra en el techo y se bota	Estratégico
En primavera y verano hace demasiado calor en la sucursal	Estratégico
Los minisplit no son suficientes cuando hace calor	Estratégico
Las tarjas están mal niveladas y se estanca el agua	Estratégico
Sobre el uniforme, algunos de los compañeros a veces ni lo traen *	Operativo
A veces se encierra el humo porque la campana no es suficiente	Operativo
No se usa el uniforme completo *	Operativo
El espacio es muy grande y todo está desacomodado	Operativo
Están muy dispersas las herramientas, es como andar dando vueltas *	Operativo
Los mismos miembros del equipo tienden a reparar ellos mismos la averías en los equipos para poder ofrecer un servicio acorde a lo estipulado	Operativo
No se tiene control ni orden en el acomodo de las materias primas y las herramientas de trabajo	Operativo
Sólo una sucursal tiene marcado el lugar de los alimentos en el refrigerador.	Operativo
Las cosas no se ubican eficientemente para estar en el lugar adecuado, ni existe un lugar designado para cada cosa, por lo cual el acomodo no facilita la operación y es distinto dependiendo la sucursal	Operativo
Con respecto a los uniformes, la mayoría de los colaboradores no lo portan adecuadamente o no lo tienen completo, suele estar sucio	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 2. Materiales y aprovisionamiento**

<b>102. Materiales y aprovisionamiento</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (9)</b>	<b>ORIGEN</b>
No tengo las suficientes herramientas, falta, cuando pides equipo menor no te llega	Estratégico
Faltan algunas herramientas como para desempeñarnos	Operativo
En el equipo menor hay cosas que llegan a faltar para realizar algunas cosas	Operativo
Siempre había algo que faltaba, sartenes, etc.	Operativo
Hace falta equipo, muchos de los sartenes ya no tienen mango	Operativo
En cuestión de algún utensilio hace falta	Operativo
Faltan algunas herramientas en la cocina	Operativo
Nos decían que no había dinero para comprar el material	Operativo
Había días en los que no teníamos el equipo adecuado para realizar las actividades	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 3. Mantenimiento en maquinaria y equipo**

<b>103. Mantenimiento en maquinaria y equipo</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (14)</b>	<b>ORIGEN</b>
Si tienen todo el material, lo que pasa es que no cuidan nada porque no es suyo	Directivo
Hemos buscado firmar pólizas de mantenimiento con proveedores, pero no hay o es muy caro	Directivo
El equipo es carísimo, pero no lo cuidan	Directivo
Los encargados de sucursal no supervisan el cuidado que da el personal al equipo	Directivo
Muchas veces el equipo ya es deficiente o no tienen las capacidades adecuadas, es decir, a veces quisiéramos atender a 20 clientes, pero nada más podemos atender a 5	Directivo
Las condiciones de las herramientas y el equipo en su mayoría de una sucursal son inconvenientes	Directivo
La propietaria culpa a los operativos de la falta de herramientas y del mal estado del equipo	Directivo
El objetivo de firmar pólizas de mantenimiento no se ha concretado porque se buscan precios demasiado bajos que no le convienen a los proveedores	Directivo
La reparación de los equipos es muy lenta y el mantenimiento preventivo es casi nulo, la dirección mantiene una política reactiva respecto de los mantenimientos, bajo la premisa de que se gastaba mucho dinero, sin una comparativa contra entre prevención y corrección	Estratégico
Cuando se hacía el mantenimiento de que se descomponía algo, pues o no llegaban a componerlo o uno debía ver la forma de solucionarlo	Estratégico
No se tiene una expectativa de la vida útil del equipo, ni una planeación de mantenimiento	Estratégico
La máquina de café no funciona como debería y no la han mandado a arreglar	Operativo
Cuando se descomponía algo como el refrigerador, eran días que nos quedábamos sin refri o la máquina de hielo *	Operativo
Si se descompone algo no se arregla por el dinero	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 4. Ambiente de trabajo**

104. Ambiente de trabajo	
FRASES TESTIMONIO (12)	ORIGEN
El clima laboral es variable, depende mucho del humor de las personas, sobre todo de los jefes	Directivo
Uno de los principales aspectos a mejorar creo que es el ambiente laboral	Directivo
Las condiciones varían, de repente son buenas, de repente con el personal y los dueños es muy tenso por estar cerrados a nuevas ideas	Estratégico
El estado financiero de la empresa me parece regular, al menos se logra mantener	Estratégico
Los tiempos muertos también afectan el ánimo de los colaboradores, lo cual desmejoraba el clima laboral *	Estratégico
El ambiente laboral afecta el desarrollo de las actividades, se toman las cosas muy personales	Estratégico
El ambiente laboral, ese es el defecto	Operativo
Me gustaría mejorar el ambiente de trabajo, siento que con eso se podría trabajar mejor y más a gusto	Operativo
No hay muy buen ambiente laboral	Operativo
Había veces en las que todos discutíamos, más cuando no había trabajo	Operativo
Lo primero que mejoraría es el ambiente laboral	Operativo
Las condiciones dependen de las personas con las que estés	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

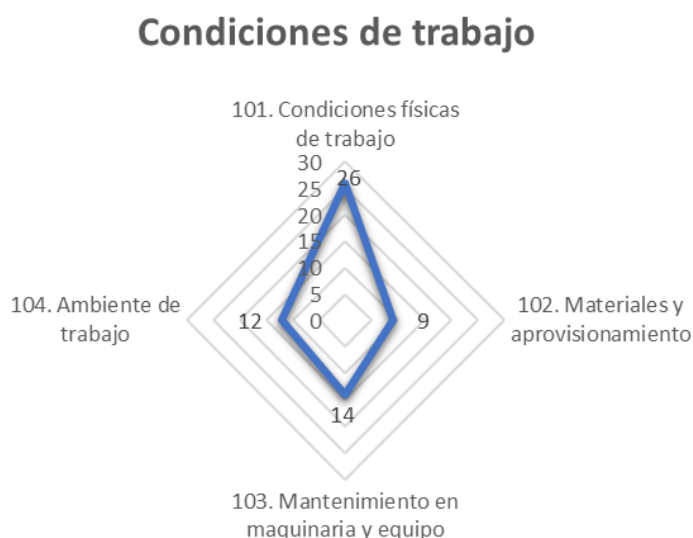
**Figura 5. 5. Pastel: Condiciones de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

En el rubro de Condiciones de trabajo, los disfuncionamientos con mayor incidencia pertenecen a las Condiciones físicas de trabajo (101) con el 42%. Posteriormente, aparecen casi al mismo nivel las frases relacionadas con el Mantenimiento en maquinaria y equipo (103) y el Ambiente de trabajo, con el 23% y el 20% respectivamente.

**Figura 5. 6. Radar: Condiciones de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la gráfica anterior, se muestra la tendencia que existe en las frases de Condiciones de trabajo hacia el código 101, expresado principalmente por los trabajadores de nivel estratégico, que identifican situaciones relacionadas al espacio físico, ubicación, instalaciones y demás condiciones relacionadas a las sucursales.

**Tabla 5. 5 Síntesis Frases Testimonio: Condiciones de trabajo.**

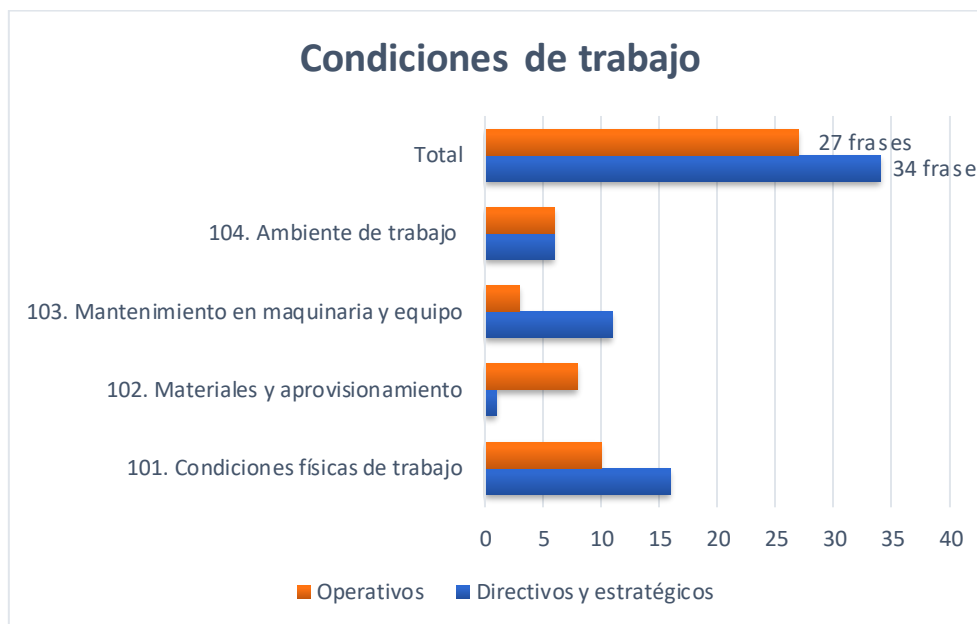
Condiciones de trabajo			
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales
101. Condiciones físicas de trabajo	16	10	26
102. Materiales y aprovisionamiento	1	8	9
103. Mantenimiento en maquinaria y equipo	11	3	14
104. Ambiente de trabajo	6	6	12
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>27</b>	<b>61</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



En cuanto al número de frases expresando alguna inconsistencia en esta esfera se contabilizan un total de 61, repartidas casi equitativamente en un 56% para directivos y estratégicos y un 44% para operativos. Es posible identificar un desconocimiento por parte de los directivos sobre el tema de materiales y aprovisionamiento; al tiempo que todos los niveles coinciden en que el ambiente de trabajo no es el ideal. Cabe mencionar que las Condiciones físicas de trabajo contabilizan casi la mitad de las frases del rubro.

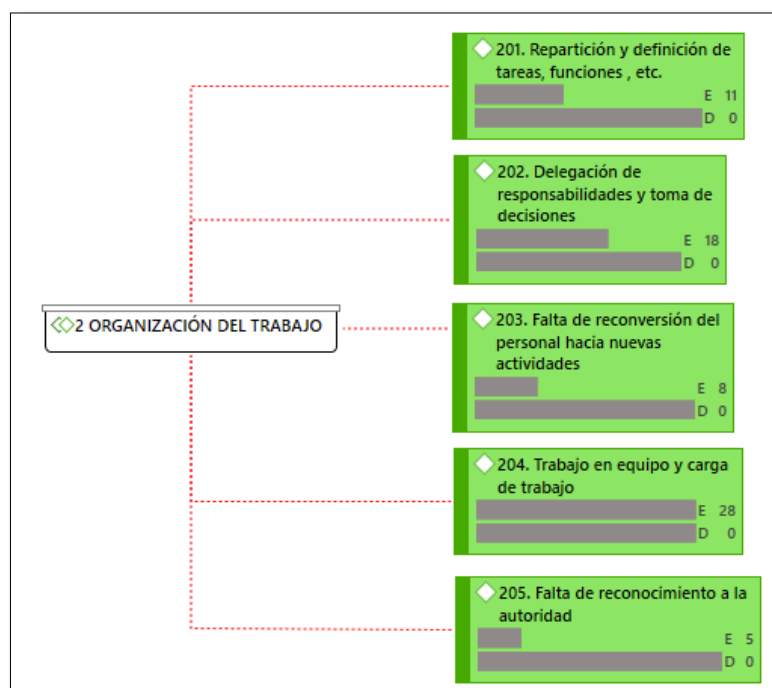
**Figura 5. 7. Barras: Condiciones de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.1.2. Organización del trabajo.

Figura 5. 8. Red de Organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

Tabla 5. 6. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.

201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	
FRASES TESTIMONIO (11)	ORIGEN
No existe un manual de funciones	Directivo
Todos terminamos haciendo el trabajo de todos	Directivo
No están bien definidas ni las responsabilidades ni las funciones ni las actividades	Directivo
No existe una correcta definición de puestos	Directivo
Ahora sí que son todos para todo	Estratégico
Quieren que todos hagamos funciones de venta, pero algunos tenemos más habilidades para otras cosas como cocina o barra	Operativo
Tus funciones se deciden dependiendo con quien estés	Operativo
Está un poco mal la delegación de funciones, debería definirse desde un principio	Operativo
Muchas veces nosotros hacemos las tareas de los encargados por que ellos están ocupados en otras cosas *	Operativo
Las funciones se asignan dependiendo la ocasión	Operativo
La dirección exige el cumplimiento de funciones independientemente del puesto, es decir, todos hacen el trabajo de todos dependiendo las indicaciones y no hay un perfil definido para cada puesto	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 7. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones**

<b>202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (18)</b>	<b>ORIGEN</b>
No saben tomar decisiones, quieren que todo se les solucione	Directivo
Al final del día mis jefes terminan tomando las decisiones que mejor les parecen	Directivo
Realmente cuando hay un conflicto lo que se hace es buscar al culpable y, normalmente, se le da la solución que nuestro jefe decida	Directivo
No tenemos una adecuada delegación de funciones	Directivo
Se limita mucho la toma de decisiones por parte de los superiores	Directivo
Con respecto a los problemas, la mayoría de las veces mi jefe decide que hacer	Directivo
Las decisiones son tomadas de manera impulsiva y sin tomar en cuenta la opinión de las personas que están en contacto directo con el cliente *	Directivo
Las decisiones no se toman con base a información objetiva, útil y fiable	Directivo
La toma de decisiones es regular	Estratégico
Creo que la delegación de funciones es la adecuada, pero si nos podríamos involucrar un poco más en algunas otras cosas *	Estratégico
En ocasiones no se delega adecuadamente el trabajo	Estratégico
Las propuestas que se hacen no siempre son escuchadas, siempre va ser de acuerdo a lo que a los jefes les parezca y ellos ya toman la decisión	Operativo
Siempre se tiene que avisar primero, directamente, a los jefes porque si ellos se enteran que tomamos decisiones sin consultarlos hay problemas	Operativo
La toma de decisiones es regular, porque al final lo siguen tomando los jefes sin considerar varios puntos	Operativo
La delegación de funciones no siempre es la adecuada	Operativo
Las cosas no se delegan bien sobre todo de los encargados	Operativo
Tienden a cambiar de opinión o de criterios para la realización de las actividades de acuerdo al estado de humor	Operativo
La toma de decisiones es muy mala porque son muy aleatorias, no llevan un criterio	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 8. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades**

<b>203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (8)</b>	<b>ORIGEN</b>
No tenemos personal de apoyo para el área de panadería y cuando el panadero falta, es un problema para la producción	Directivo
Cuando el panadero falta por algún motivo, no se tiene personal capacitado para cubrir el puesto eficientemente	Estratégico
Los propietarios frenan el manejo de las redes sociales para la promocionar los servicios debido a su desconfianza *	Estratégico
Creo que la delegación de funciones es la adecuada, pero si nos podríamos involucrar un poco más en algunas otras cosas*	Estratégico
Cuando cambian un platillo no se ponen bien de acuerdo para decimos como va o ni nos dicen*	Operativo
Al medio año te estancas y ya haces lo mismo siempre, entonces ya no hay crecimiento ni nuevas actividades	Operativo
La empresa no te considera para subir más allá del encargado	Operativo
Los dueños no permiten que usemos las redes sociales para promocionar los paquetes y otras ofertas, porque prefieren los volantes	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 9. Trabajo en equipo y carga de trabajo**

<b>204. Trabajo en equipo y carga de trabajo</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (28)</b>	<b>ORIGEN</b>
Si es necesario todos tienen que ayudar en lo que se necesite	Directivo
Nadie propone nada cuando hay problemas a menos que les llames la atención	Directivo
Llega un punto en que el trabajo nos sobrepasa, hay una sobrecarga laboral	Directivo
La carga de trabajo es mucho mayor desde mi perspectiva	Directivo
El trabajo en equipo lo calificaría como regular y la toma de decisiones como pésima	Directivo
El trabajo te absorbe tiempo de más*	Directivo
El trabajo en equipos sólo se da en algunas ocasiones	Estratégico
El trabajo en equipo es regular, sin llegar a ser malo, pero tampoco es excelente	Estratégico
Si a una sola persona se le cargan sus actividades si es un poco complicado cumplir las actividades en el tiempo establecido	Estratégico
A veces los colaboradores no realizan las tareas porque dicen que no les corresponden, ponen pretextos o excusas	Estratégico
Como en todo trabajo siempre hay discrepancias al trabajar en equipo	Estratégico
A veces no se cuenta con la disposición de los colaboradores	Estratégico
El trabajo en equipo es regular	Operativo
La verdad, si hay gente que hace más trabajo que otros	Operativo
Me gustaría mejorar la convivencia, que no haya preferencias entre compañeros, que todos sean iguales para un trabajo en equipo	Operativo
Hace falta más trabajo en equipo	Operativo

<b>204. Trabajo en equipo y carga de trabajo (Continuación)</b>	
Muchas veces falta el pan o no sale completo por que los pedidos son demasiados para una persona*	Operativo
Muchas veces el equipo se dividía en dos turnos porque no había trabajo en equipo	Operativo
No hay unidad en el equipo	Operativo
Normalmente pedimos ayuda con los que tenemos más confianza porque no todos tienen la disposición	Operativo
Sólo tienes el apoyo seguro de con quienes te llevas bien	Operativo
Es difícil que haya trabajo en equipo, pues solo con las personas que te llevas bien	Operativo
Una persona hace todo y las otras no hacen nada	Operativo
De repente se llegaba a confundir bastante la amistad	Operativo
No existe un verdadero trabajo en equipo	Operativo
Los trabajadores con menos antigüedad sienten que la repartición de tareas es inequitativa y se les otorga más carga laboral a ellos	Operativo
Existe una sobrecarga laboral en la panadería	Operativo
Muchas veces nosotros hacemos las tareas de los encargados por que ellos están ocupados en otras cosas*	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 10. Falta de reconocimiento a la autoridad**

<b>205. Falta de reconocimiento a la autoridad</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (6)</b>	<b>ORIGEN</b>
De repente te dicen que hay que seguir la jerarquía con respecto a toma de decisiones y luego se pierde	Directivo
No se respetan los niveles jerárquicos	Directivo
No respetan las líneas de mando adecuadamente	Directivo
Creo que no hay jerarquías establecidas	Estratégico
Es común que no se respete la línea de mando y se salten al encargado para dirigirse directamente con el gerente, por lo cual el gerente tiene que atender funciones del encargado de sucursal repetidas ocasiones	Estratégico

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Figura 5. 9. Pastel: Organización del trabajo**

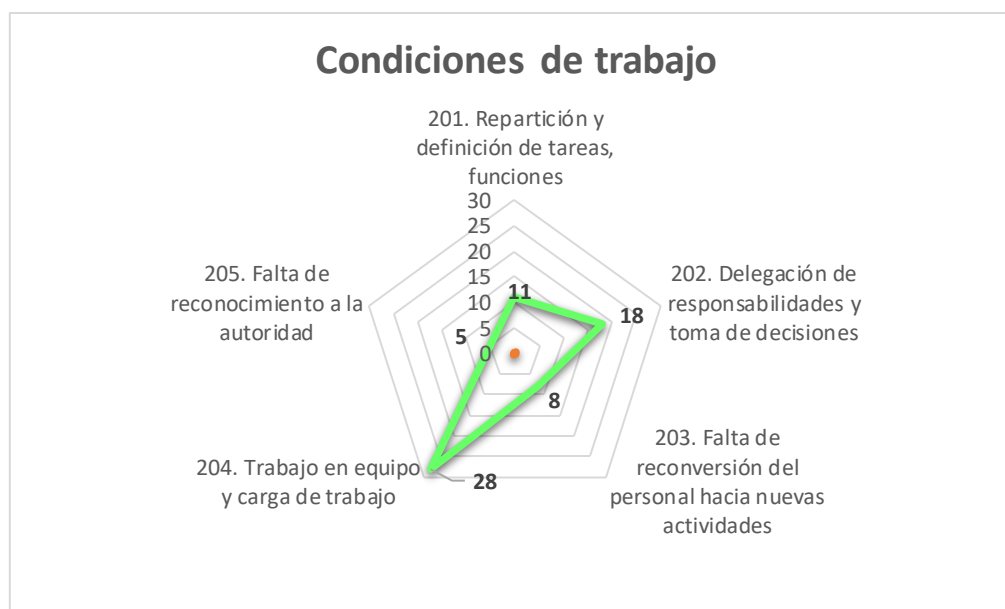


Fuente: Elaboración propia.

En la familia correspondiente a la Organización del trabajo, el disfuncionamiento preponderante es el Trabajo en equipo y carga de trabajo, que representa el **40%**, es decir, que hay una situación de sobrecarga laboral muy marcada y socializada al interior de la empresa, que se combina con la falta de trabajo en equipo.

Cabe señalar que la Delegación de responsabilidades y toma de decisiones (**26%**) también es una afectación importante que debe ser tomada en cuenta, en conjunto con la Repartición y definición de tareas y funciones, al momento de calcular los costos ocultos ocasionados y formular las estrategias de mejora.

**Figura 5. 10. Radar: Organización del trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica de radar sobre Condiciones de trabajo muestra la inclinación que las frases testimonio tienen hacia los disfuncionamientos relacionados a Trabajo en equipo y Carga de trabajo, con 28 de las 70 frases. En este caso, la Falta de reconocimiento a la autoridad y la Falta de reconversión del personal tuvieron una frecuencia menor al resto de los cinco códigos, por lo que la empresa debe concentrar los esfuerzo en mejorar aspectos como la definición de tareas, delegación de responsabilidades, procurar el trabajo en equipo y empoderar a los colaboradores para una correcta toma de decisiones.

**Tabla 5. 11. Síntesis Frases Testimonio: Organización del trabajo**

Organización del trabajo			
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales
201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	5	6	11
202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	11	7	18
203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	4	4	8
204. Trabajo en equipo y carga de trabajo	12	16	28
205. Falta de reconocimiento a la autoridad	5	0	5
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>70</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que la esfera anterior se tiene una participación muy similar entre la cantidad de frases emitidas por operativos respecto a las de directivos y estratégicos, siendo un 47% para los primeros y el 53% restante para los niveles altos. Empero, hay diferencias muy marcadas como, por ejemplo, la Falta de reconocimiento a la autoridad no tiene frases con autoría de los operativos. En cambio, la Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades registra una autoría similar con cuatro frases por cada nivel.

**Figura 5. 11. Barras: Organización del trabajo**

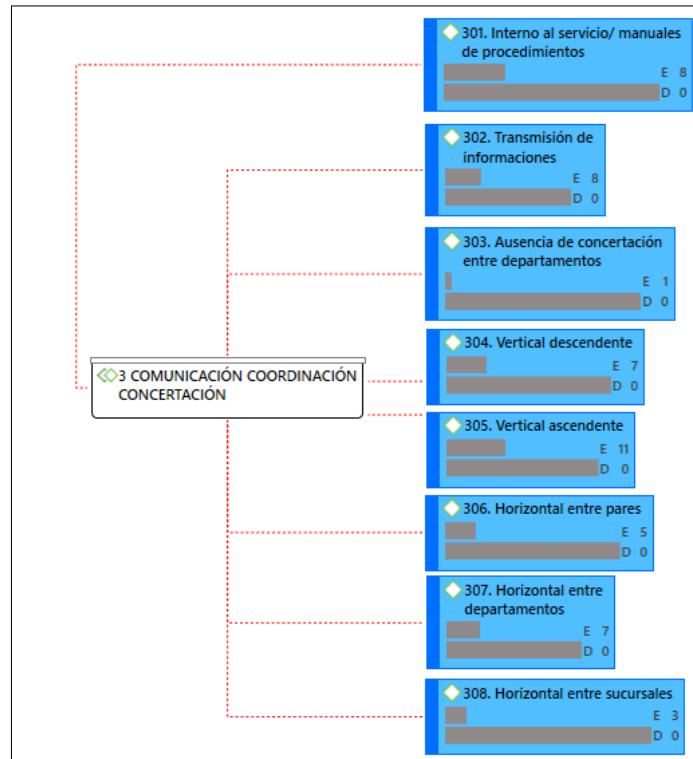


Fuente: Elaboración propia.



### 5.1.1.3. Comunicación Coordinación Concertación.

Figura 5. 12. Red de CCC



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

Tabla 5. 12. Interno al servicio/ manuales de procedimientos

301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	
FRASES TESTIMONIO (8)	ORIGEN
La comunicación al interior de la empresa es casi nula	Directivo
Si yo no sé cómo hacer algo, cómo lo voy a verificar o rectificar	Directivo
No se cuenta con un manual de funciones	Directivo
Creo que no hay procesos establecidos	Estratégico
No existe como tal un manual de operaciones que diga estrictamente como montar los platillos en todas las sucursales	Estratégico
Un manual de procedimientos como tal no lo tenemos	Estratégico
A veces dan una indicación y luego la cambian y no sabemos qué hacer	Operativo
Los problemas se buscan resolver hablando, pero no es algo rápido, es tardado y a veces causa más problemas*	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 13. Transmisión de informaciones**

302. Transmisión de informaciones	
FRASES TESTIMONIO (8)	ORIGEN
Todo el tiempo se les da la capacitación, pero no la comparten con sus compañeros a pesar de que se les ha pedido	Directivo
No se tiene la comunicación adecuada	Directivo
Tenemos varios retrabajos, sobre todo con el manejo de la información, los procesos son muy burocráticos*	Directivo
Se triangula la información	Directivo
Si existen tiempos definidos, pero ha habido una discontinuidad en la capacitación, entonces llegó un punto en que se han normalizado nuevos tiempos	Directivo
La comunicación es regular, hay algunas cosas que se tratan de ocultar y eso nos lleva a problemas	Operativo
No hay comunicación realmente	Operativo
No hay comunicación realmente	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 14. Ausencia de concertación entre departamentos**

303. Ausencia de concertación entre departamentos	
FRASES TESTIMONIO (1)	ORIGEN
No creo que haya coordinación entre todas las partes de la empresa	Estratégico

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 15. Vertical descendente**

304. Vertical descendente	
FRASES TESTIMONIO (7)	ORIGEN
Cuando se modifica una receta les mando el archivo por correo a los encargados para que todos lo vean, pero los demás no le ponen atención	Directivo
El gerente está para que se respeten las líneas de mando por eso yo no les respondo ni les tengo por qué explicar nada a los operativos	Directivo
Los trabajadores se molestan por pedirles que hagan lo que les corresponde, su trabajo	Directivo
Cuando los jefes están de buenas es muy buena, cuando los jefes están de malas pues no les puedes decir nada	Estratégico
No hay una apertura hacia la comunicación con los operativos por parte de la propietaria	Estratégico
Rara vez se dirigen a nosotros los dueños	Estratégico
Rara la vez que los jefes nos consultan a nosotros	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 16. Vertical ascendente**

305. Vertical ascendente	
FRASES TESTIMONIO (11)	ORIGEN
La comunicación es buena mientras respeten las líneas de mando	Directivo
No hay una comunicación adecuada con mi jefe inmediato	Estratégico
Las ideas o propuestas son tomadas en cuenta dependiendo del humor, cuando están de buen humor me lo han tomado todo muy bien y cuando no están de humor pues no, nada es bueno	Estratégico
La comunicación con mi superior es buena, pero con más arriba ya no se puede	Estratégico
A veces la comunicación entre el personal de más abajo y los dueños es nula o muy poca	Estratégico
Hace falta un poco más de apertura por parte de los jefes	Estratégico
El principal conflicto de comunicación es entre trabajadores y trabajadores con los jefes*	Operativo
La verdad la comunicación con los jefes no siempre es la adecuada	Operativo
Del gerente para arriba ya no se puede hablar porque no se prestaban	Operativo
Los dueños nunca se prestan para hablar	Operativo
La comunicación con los dueños es bastante difícil, no se podía hablar con ellos	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 17. Horizontal entre pares**

306. Horizontal entre pares	
FRASES TESTIMONIO (5)	ORIGEN
La mayoría de los empleados trata de coordinarse o ponerse de acuerdo con quien se lleva bien	Directivo
Muchas veces en un conflicto los compañeros optan por hablar a espaldas de otros y hacen más grande el conflicto	Estratégico
El principal conflicto de comunicación es entre trabajadores y trabajadores con los jefes*	Operativo
Como en todos lados hay mucho pique y es muy difícil llegar a un acuerdo en el que todos estén	Operativo
En cuanto a comunicación si es de repente difícil	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 18. Horizontal entre departamentos**

<b>307. Horizontal entre departamentos</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (7)</b>	<b>ORIGEN</b>
Nosotros le mandamos los formatos a la de contabilidad para que haga las facturas como ella los pide, pero luego se les olvida y no nos la mandan	Estratégico
No estoy tan involucrado en las otras áreas, desconozco	Estratégico
Me gustaría mejorar muchas cosas de la comunicación, por ejemplo, para que te lleguen tus insumos completos	Estratégico
Hay poca comunicación entre departamentos o sucursales, porque a veces nosotros pedimos algo y nos lo traen, pero el departamento de compras no sabe cuál es el monto	Estratégico
Casi no mezclamos los departamentos, pero si llega a haber un problema se trata directamente con los jefes	Operativo
Yo tenía mucho problema con el personal de compras porque mis requisiciones me las mandaba mal	Operativo
Considero que siempre tuve problemas con el encargado de compras	Operativo

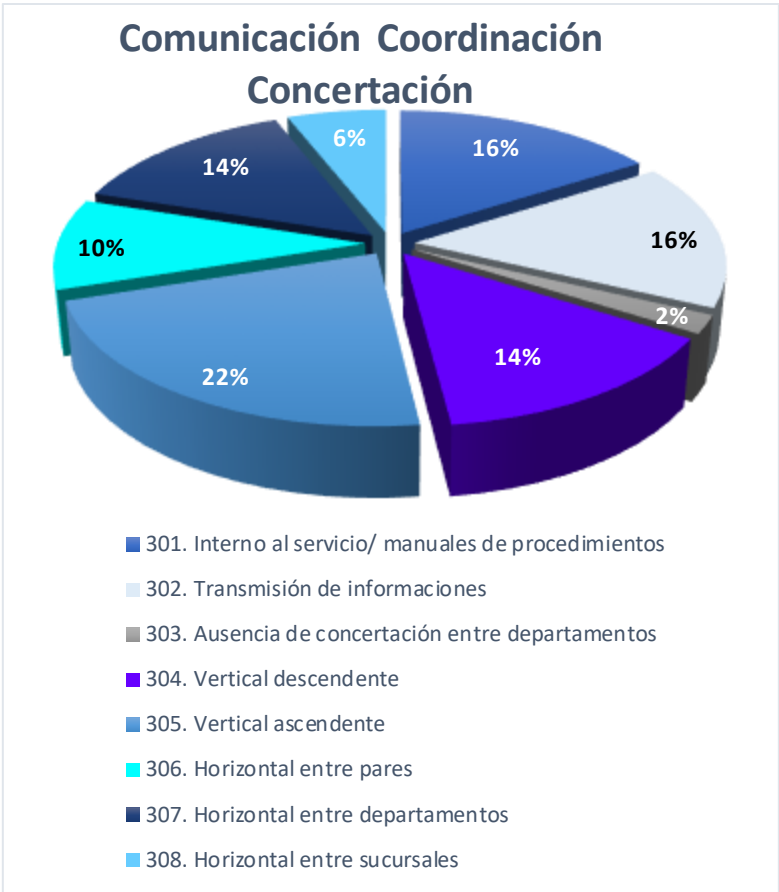
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 19. Horizontal entre sucursales**

<b>308. Horizontal entre sucursales</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (3)</b>	<b>ORIGEN</b>
Hay conflictos entre los operativos de una sucursal y otra	Directivo
Existe una marcada distancia y falta de trabajo en equipo entre el personal de una sucursal y otra, e incluso entre personal del turno matutino con el vespertino	Estratégico
La comunicación en equipo es difícil, más con la otra sucursal	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Figura 5. 13. Pastel: Comunicación Coordinación Concertación**

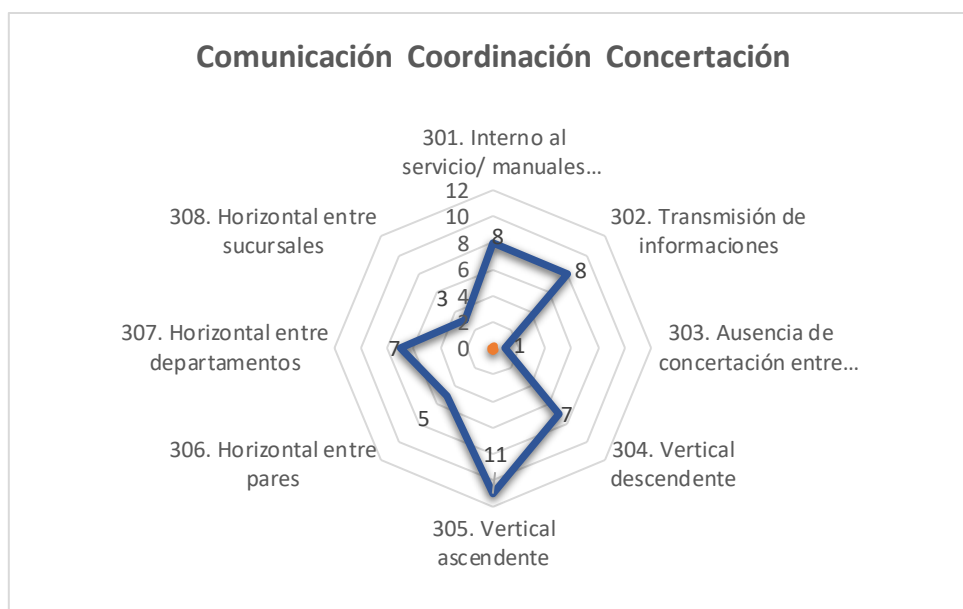


Fuente: Elaboración propia.

En la familia correspondiente a Comunicación-concertación-coordinación, los disfuncionamientos referentes a la comunicación Vertical ascendente (22%), en conjunto con la Transmisión de informaciones y lo Interno al servicio y manuales de procedimientos (ambos con 16%) se posicionan como los principales conflictos que se viven en relación a las frases testimonio para tener en cuenta.

Con esto se modifica la tendencia donde predomina normalmente uno o dos conceptos sobre los demás, debido a que las frecuencias de las frases son muy semejantes entre los cinco primeros códigos, a los cuales pertenecen también la comunicación Vertical descendente y Horizontal entre departamentos. En el mismo contexto se observa que la Ausencia de concentración entre departamentos (2%) no tiene una frecuencia alta, ni a nivel Horizontal entre sucursales (6%).

**Figura 5. 14. Radar: Comunicación Coordinación Concertación**



Fuente: Elaboración propia.

Esta esfera de disfuncionamientos muestra mayor uniformidad en la asignación de códigos a las frases testimonio, aun así, la comunicación Vertical ascendente destaca sobre las demás. Por otra parte, de forma muy similar se han emitido siete frases testimonio para Interno al servicio y manuales de procedimientos como para Transmisión de informaciones, lo que marca que la comunicación entre los distintos niveles y puestos de la empresa es deficiente, afectando tanto la operación y la transmisión del conocimiento como el cumplimiento de las indicaciones.

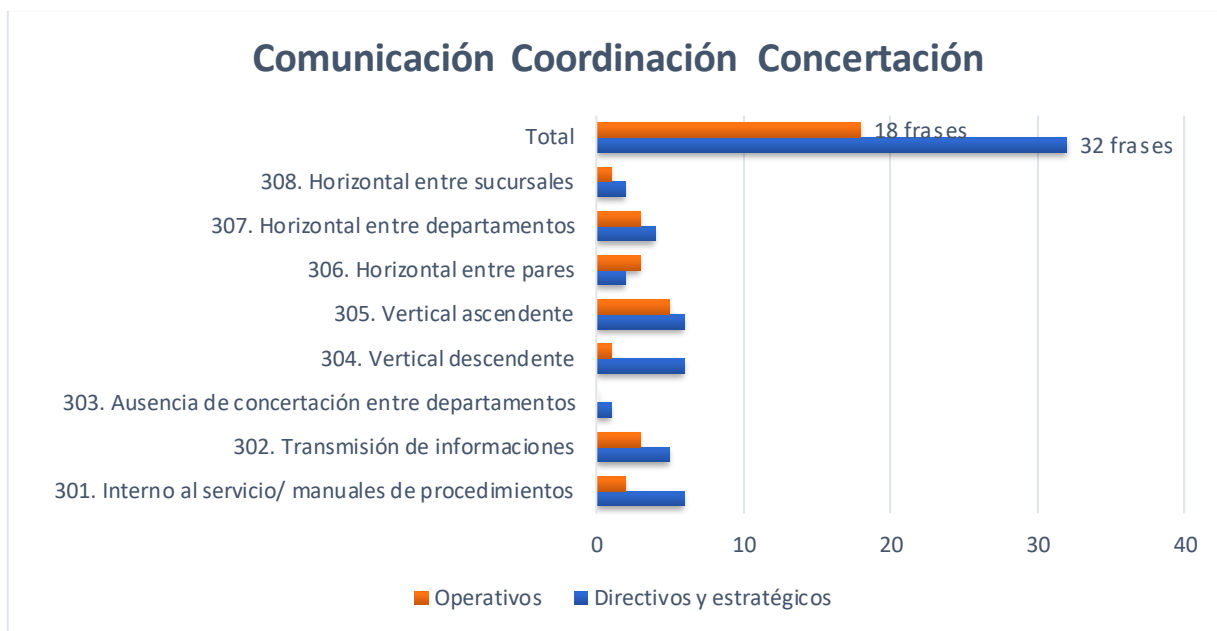
**Tabla 5. 20. Síntesis Frases Testimonio: Comunicación Coordinación Concertación**

Comunicación Coordinación Concertación			
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales
301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	6	2	8
302. Transmisión de informaciones	5	3	8
303. Ausencia de concertación entre departamentos	1	0	1
304. Vertical descendente	6	1	7
305. Vertical ascendente	6	5	11
306. Horizontal entre pares	2	3	5
307. Horizontal entre departamentos	4	3	7
308. Horizontal entre sucursales	2	1	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>50</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>64%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Sobre los disfuncionamientos de Comunicación-coordinación-concertación, se obtuvo un registro total de 50 frases, donde la participación principal fue a cargo de directivos y estratégicos (64%), mientras que los operativos que solo emitieron 18 frases (36%). En este caso el número de participaciones fue distinto en todos los conceptos, incluso quedando vacío por parte de los operativos el punto 303, que habla sobre la Ausencia de concertación entre departamentos, por lo cual se puede inferir que la comunicación en la empresa es un punto de oportunidad crítico, sobre todo de los superiores hacia los operativos, así como el manejo de la información.

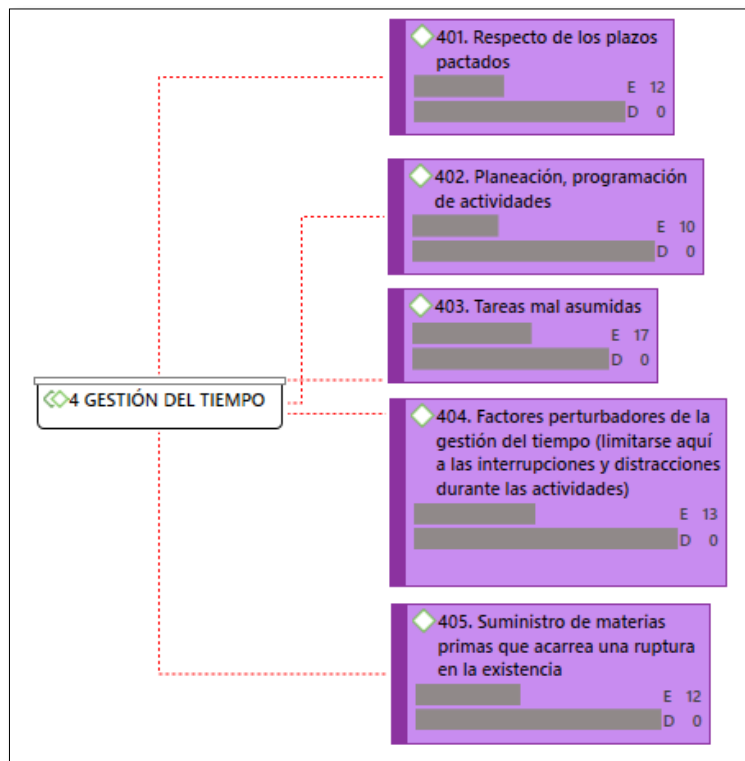
**Figura 5. 15. Barras: Comunicación Coordinación Concertación**



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.1.4. Gestión del tiempo.

Figura 5. 16. Red de Gestión del tiempo



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.



**Tabla 5. 21. Respeto de los plazos pactados**

401. Respeto de los plazos pactados	
FRASES TESTIMONIO (12)	ORIGEN
La jornada es de 8 horas, pero a veces se necesita de su apoyo	Directivo
A veces comienzo desde antes mi jornada y la termino en la noche, es algo que mis jefes no ven	Directivo
La dueña cree que se puede costear y estandarizar cualquier producto en cinco minutos, cuando es un proceso más delicado	Directivo
El tiempo no me alcanza para realizar todas mis funciones, muchas veces las tareas, problemas o actividades sobrepasan el tiempo que uno tiene como jornada laboral	Directivo
El trabajo te absorbe tiempo de más*	Directivo
Las reuniones que se llevan a cabo no inician con puntualidad, muchas veces se desvían de la orden del día, suelen ser muy repetitivas y tediosas.	Estratégico
No se tienen tiempos definidos para los procesos	Estratégico
Hay tardanza en el pedido	Estratégico
No tenemos tiempos definidos en cada proceso	Estratégico
Existe una requisición de cada sucursal hacia el panadero, pero pues solicitan que esté de tiempo completo cuando se podría hacer en menos tiempo y menos días	Estratégico
Todos los pagos se tratan de tener al día, por lo regular no hay retrasos	Operativo
Los pedidos se restringen según el calendario, pero tampoco se compra lo suficiente, y no se puede pedir antes lo que hace falta*	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 22. Planeación, programación de actividades**

402. Planeación, programación de actividades	
FRASES TESTIMONIO (10)	ORIGEN
No se cuenta con planeación respecto de las vacaciones de los colaboradores, por lo tanto, cuando alguien goza de su derecho es un proceso complicado el buscar quien pueda cubrirlo	Directivo
La operación se define con el día a día, no hay una planeación adecuada	Estratégico
El área de panadería genera diversos conflictos, desde la producción hasta las entregas porque no se tiene un control ni una planeación para el área	Estratégico
Al no existir una planeación diaria de las actividades, hay retrabajos o actividades que se descuidan en la operación diaria de la empresa	Estratégico
No se tienen una expectativa de vida útil para los uniformes, a veces se entregan usados porque no compran y en otras ocasiones se cambian en periodos muy cortos de tiempo	Estratégico
Se debería ajustar la jornada laboral en diferentes horarios donde haya mayor saturación de clientes	Operativo
Existen muchos tiempos muertos	Operativo
En ocasiones se gasta mucho gas para hacer poco pan	Operativo
Considero que a veces hay muchos tiempos muertos por la falta de organización	Operativo
El tiempo muerto se podría aprovechar para hacer limpieza o pedidos, pero nadie lo hace	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 23. Tareas mal asumidas**

403. Tareas mal asumidas	
FRASES TESTIMONIO (17)	ORIGEN
Tienen todo sucio en las sucursales y ellos jugando	Directivo
Los costeos se tardan más porque no se lleva un registro preciso en contabilidad de los precios promedio de las materias primas	Directivo
Qué caso tiene que yo haga facturas si la contadora también va hacer facturas o que yo haga pedidos si el gerente va hacer otra vez el pedido y el encargado también	Directivo
Tenemos varios retrabajos, sobre todo con el manejo de la información, los procesos son muy burocráticos*	Directivo
Existen retrabajos, es uno de los problemas que más tenemos dentro de la empresa	Directivo
Existen retrabajos como revisar algunos pedidos, pedir autorizaciones de costos, como enviar las mismas estrategias cada mes	Estratégico
En la panadería también se pierde mucho tiempo	Estratégico
Los conflictos se arreglan mediante juntas, pero no siempre son rápidas, de hecho, por lo general, tardan mucho las reuniones y causan otros problemas	Estratégico
Se pierde tiempo en algunos correos que se pueden solucionar mediante un mensaje de WhastApp	Estratégico
Cuando el encargado no resuelve, es necesario acercarse con el gerente	Operativo
Considero que se puede ahorrar tiempo en la panadería	Operativo
Existen retrabajos en parte porque no se lleva un control de la elaboración de los productos	Operativo
La higiene del lugar no es buena porque no hacen su trabajo los de la tarde	Operativo
Como los del otro turno no hacen lo que les toca nosotros debemos hacerlo y se nos complica el servicio	Operativo
Hay veces que hacemos lo mismo dos personas	Operativo
Algunos tienen el lugar con limpieza deficiente o nula	Operativo
Los problemas se buscan resolver hablando, pero no es algo rápido, es tardado y a veces causa más problemas*	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 24. Factores perturbadores de la gestión del tiempo**

404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	
FRASES TESTIMONIO (13)	ORIGEN
Todo el día están en su celular y ni ponen atención	Directivo
Parte de las causas del mal servicio es que los demás se juntan en el área de cocina donde no se observa directamente al cliente o están ocupando el celular y descuidan la atención al cliente	Directivo
Están todos metidos atrás en la cocina y no están atentos a los clientes	Directivo
Los tiempos muertos también afectan el ánimo de los colaboradores, lo cual desmejoraba el clima laboral*	Estratégico
Se puede ahorrar tiempo con actividades como la decoración, que no aporta y demanda mucho tiempo	Estratégico
Se da prioridad de recursos y esfuerzos a actividades que no han demostrado agregar valor al negocio como la decoración mensual de las sucursales.	Estratégico
El diseño actual de las sucursales genera interrupción en tiempos y movimientos.	Estratégico
Se pierde tiempo en la operación, tan solo en buscar las cosas, tienes que ir de un área a otra y te tardas mucho	Operativo
Algo que se me hace un poco absurdo es decorar como prioridad sobre otras funciones más importantes, puesto que considero que no aporta valor	Operativo
Se gasta mucho tiempo en la decoración	Operativo
Se puede ahorrar tiempo en hacer el pan si estuviera acomodado el lugar	Operativo
Se generan retrasos y descuidos por atender otras actividades.	Operativo
Están muy dispersas las herramientas, es como andar dando vueltas*	Operativo
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 25. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia**

405. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	
FRASES TESTIMONIO (12)	ORIGEN
Se tienen problemas de crédito con los proveedores debido al incumplimiento en los periodos de pago, lo que ocasionaba desabasto en las sucursales*	Directivo
Los insumos en ocasiones y la decoración para los eventos, a falta de respuesta de los superiores	Directivo
Cuando pides limpieza te llega, pero al mes o no te llega el equipo completo	Estratégico
Faltan productos, por lo mismo, no hay una organización a la hora de solicitarlos, de llevarlos	Operativo
Mis pedidos de limpieza siempre me mandaban una caja extra de algo que yo no había pedido o en otras cosas me llegaba cantidad de menos	Operativo
Da pena decirles a los clientes varias veces que no tenemos las cosas de la carta*	Operativo
Gastamos en insumos más caros cuando no tenemos porque no nos llegan o no los compran, pero nos lo piden los clientes	Operativo
Por falta de dinero, también, se retrasaban las comprar de productos clave como las tisanas	Operativo
No se cumple con los pedidos realizados al momento de las entregas ni entiendo ni en cantidad	Operativo
Cuando se descomponía algo como el refrigerador, eran días que nos quedábamos sin refri o la máquina de hielo*	Operativo
Muchas veces falta el pan o no sale completo por que los pedidos son demasiados para una persona*	Operativo
Los pedidos se restringen según el calendario, pero tampoco se compra lo suficiente, y no se puede pedir antes lo que hace falta*	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Figura 5. 17. Pastel: Gestión del tiempo**

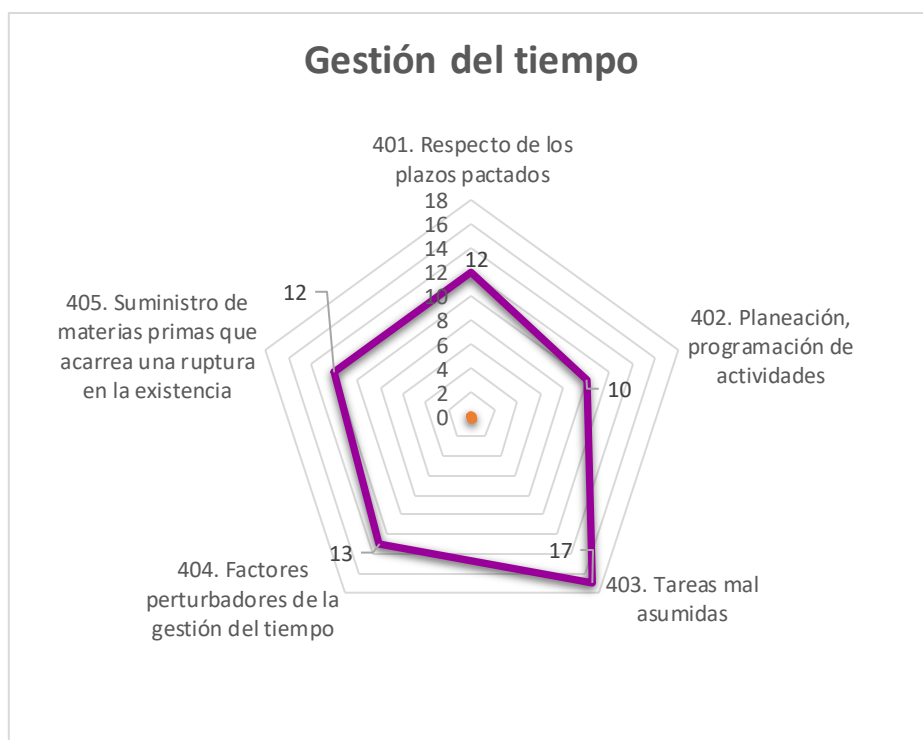


Fuente: Elaboración propia.

En el conjunto de conceptos que conforman este grupo destacan los disfuncionamientos vinculados a las Tareas mal asumidas (26%) y los Factores perturbadores de la gestión del tiempo (20%), es decir, que promover que las tareas se hagan bien desde el primer intento y se logre evitar distracciones permite incidir en al menos el 46% del total de problemas que se relacionan con la gestión de un recurso tan valioso como el tiempo.

A su vez, el cumplimiento de actividades con Respecto a los plazos pactados (19%) y el Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia representan casi otro 40% del total de frases. Por lo tanto, las estrategias de mejora deben considerar la importancia que tiene en los resultados garantizar el funcionamiento óptimo de la cadena de suministros, así como el cumplimiento de los plazos definidos para la elaboración y entrega de los productos y servicios.

**Figura 5. 18. Radar: Gestión del tiempo**



Fuente: Elaboración propia.

Los cinco disfuncionamientos que integran la Gestión del tiempo mantienen casi la misma frecuencia, sólo destacando las Tareas mal asumidas. En este sentido, de las 64 frases consideradas, 34 provienen de directivos y estratégicos, mientras que 30 son de operativos, lo cual se ve reflejado en la paridad de opiniones sobre Factores perturbadores de la gestión del tiempo, Planeación y programación de actividades, así como Tareas mal asumidas.

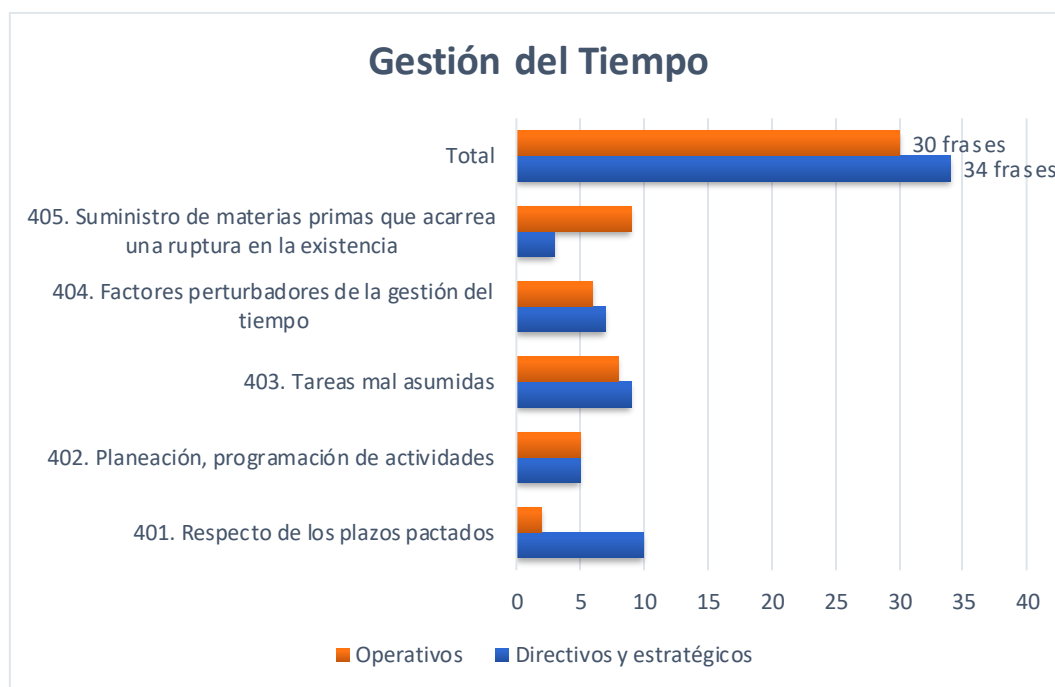
Por el contrario, en el Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia, predomina la inconformidad que los operativos tienen sobre los factores que ocasionan el desabastecimiento de materia prima o de materiales necesarios para realizar de manera ideal sus actividades. En el rubro Respeto de los plazos pactados destaca que las afectaciones son percibidas principalmente por los directivos y estratégicos que notan como la empresa se muestra incapaz de garantizar el cumplimiento de los tiempos prometidos.

**Tabla 5. 26. Síntesis Frases Testimonio: Gestión del tiempo**

Gestión del tiempo			
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales
401. Respecto de los plazos pactados	10	2	12
402. Planeación, programación de actividades	5	5	10
403. Tareas mal asumidas	9	8	17
404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	7	6	13
405. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	3	9	12
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>64</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. 19. Barras: Gestión del tiempo**

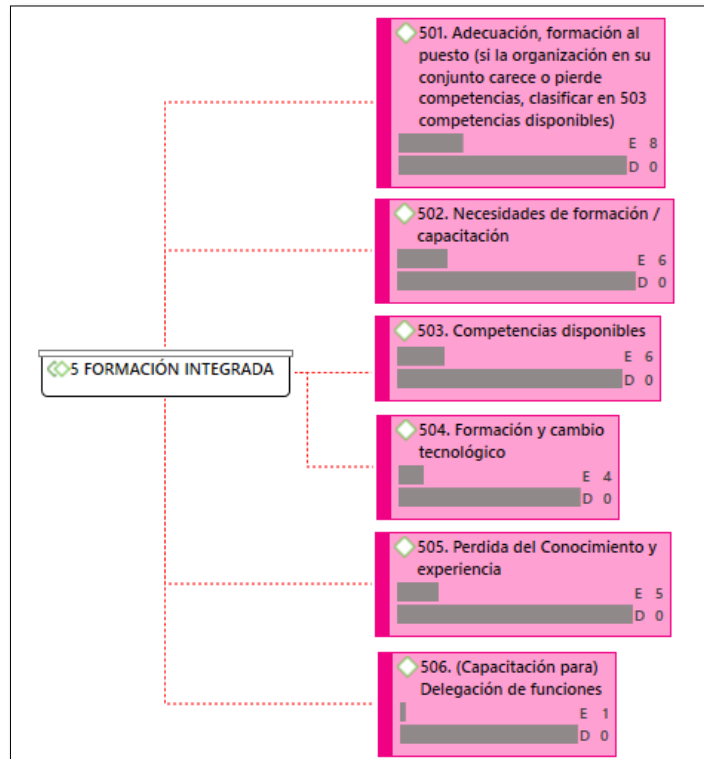


Fuente: Elaboración propia.

Las frases recopiladas entre mandos medios con directivos y operativos presentan paridad en el número de participaciones, pero hay dos disfuncionamientos que resultan más evidentes para cada uno de los colectivos, para los niveles altos, hay una mayor concentración de disfuncionamientos en el rubro Respecto de los plazos pactados, haciendo notar el incumplimiento de los colaboradores en sus funciones. Por otro lado, los operativos insisten en que el origen de los mismos corresponde más a la ruptura de las existencias.

### 5.1.1.5. Formación integrada.

Figura 5. 20. Red de Formación integrada



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

Tabla 5. 27. Adecuación, formación al puesto

501. Adecuación, formación al puesto	
FRASES TESTIMONIO (8)	ORIGEN
Se les da un periodo de prueba, pero si en 15 días no sirven, ya para que continúan	Directivo
Se contrata a Licenciados en Gastronomía porque se supone que son expertos en lo que hacen, pero les falta saber trabajar bien	Directivo
No hay un proceso definido, ni tiempos establecidos para la capacitación, depende como le echas ganas	Estratégico
No recibí capacitación	Estratégico
A los jefes se les hace fácil poner a alguien en un puesto sin tener un perfil	Operativo
No creo que la capacitación haya sido suficiente porque aún hay algunos detalles que se tienen que corregir	Operativo
Cuando yo entré la capacitación no fue la adecuada por que la persona que me capacitó sólo estuvo una semana	Operativo
A mi capacitación le hicieron falta bastantes cosas como la preparación de algunos platillos	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.



**Tabla 5. 28. Necesidades de formación / capacitación**

<b>502. Necesidades de formación / capacitación</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (6)</b>	<b>ORIGEN</b>
Se requiere mayor capacitación para todo el equipo enfocada a ventas y calidad en el servicio	Directivo
La capacitación no fue suficiente	Directivo
Hace falta un proceso de capacitación y desarrollo del personal	Estratégico
Considero que haría falta más capacitación para el personal porque aún no tenemos la inteligencia suficiente para tratar una persona de manera correcta sin ser tan emocional	Estratégico
Yo no tuve capacitación porque la persona que estaba en mi lugar se fue y yo llegué, pero sin tener capacitación, ahora sí que aprendí sola	Operativo
No había un proceso definido para capacitar, te capacitaba quien pudiera	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 29. Competencias disponibles**

<b>503. Competencias disponibles</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (6)</b>	<b>ORIGEN</b>
Si me importa el Currículum, pero es más importante la actitud que traigan	Directivo
No se cuenta con un barista de planta que evalúe los procesos y aporte a la operación cotidiana de las sucursales	Directivo
No hay un auxiliar u otro compañero que sepa la operación de la panadería o este suficientemente capacitado más que el titular del área para desempeñar esas funciones.	Estratégico
Si bien el personal no es malo, no creo que estén bien preparados todos para un servicio de excelencia	Estratégico
La empresa ubica el personal en los puestos adecuados a veces, depende el perfil, pero cuando se necesita alguien especializado como el panadero no existe	Operativo
La persona a cargo de la panadería no es especializada para la producción	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 30. Formación y cambio tecnológico**

<b>504. Formación y cambio tecnológico</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (4)</b>	<b>ORIGEN</b>
Pagamos el programa SoftRestaurant, pero no lo ocupan adecuadamente	Directivo
Hace falta un poco más de tecnología	Estratégico
Tenemos la fermentadora, pero nadie sabe programarla	Operativo
No todos saben usar adecuadamente el sistema	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 31. Pérdida del Conocimiento y experiencia**

505. Pérdida del Conocimiento y experiencia	
FRASES TESTIMONIO (5)	ORIGEN
Normalmente los colaboradores sólo duran seis meses*	Directivo
Debido a que el panadero es la única persona que trabaja el área, nadie más conoce los procedimientos de manera efectiva para reemplazarlo, por lo cual se ha perdido la estandarización de los productos cada que hay cambio de titular en el puesto	Directivo
Hay una elevada rotación de personal, dónde aproximadamente un colaborador dura en promedio 6 meses, lo que igual involucra un mayor esfuerzo para los encargados y más variaciones en la operación*	Estratégico
La capacitación de los nuevos elementos promueve la irregularidad de los productos y proceso, puesto que conforme pasan las generaciones se van modificando la forma de realizar las cosas acordes al proceso oficial	Estratégico
La capacitación de los nuevos elementos se ha ido realizando con personal que ha cambiado los estándares y políticas establecidos originalmente por la empresa	Estratégico
* Frases testimonio con doble clasificación	

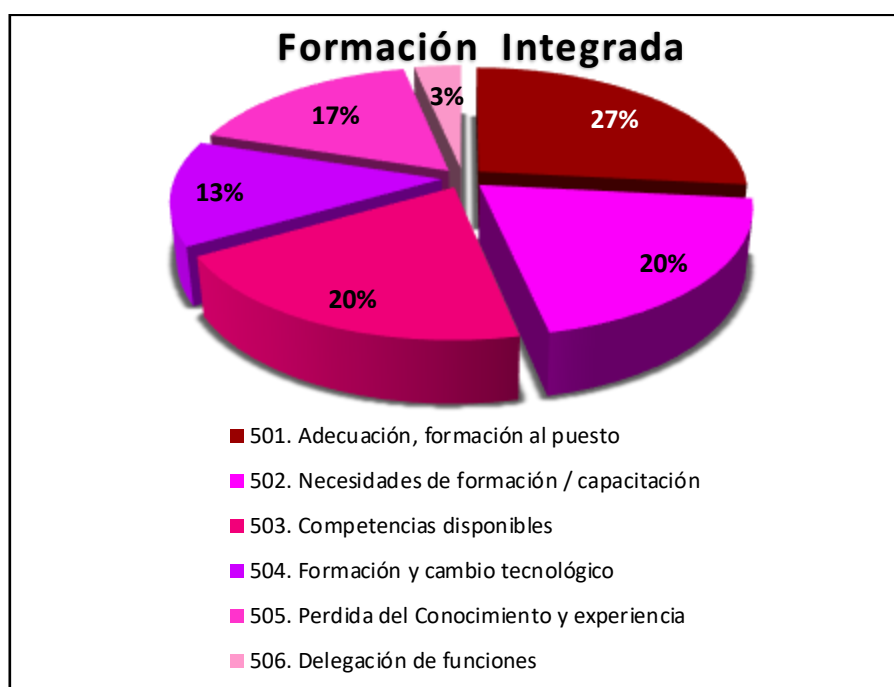
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 32. Delegación de funciones**

506. Delegación de funciones	
FRASES TESTIMONIO (1)	ORIGEN
Hay funciones que como los jefes no hacen ese trabajo, se les da a personas que tal vez no están capacitadas para hacerlo	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Figura 5. 21. Pastel: Formación integrada**



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de la gráfica de pastel sobre Formación integrada se aprecia el dominio de tres códigos de disfuncionamientos: Adecuación y formación al puesto (27%), Necesidades de formación y capacitación (20%), además de Competencias disponibles (20%). Por lo tanto, enfocar los esfuerzos en estos conceptos incide en un 67% del total, relegando conceptos como la Necesidad de capacitación para la delegación de funciones (3%).

**Figura 5. 22. Radar: Formación integrada**



Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar el impacto que la Perdida del conocimiento y la experiencia pueden tener sobre la organización sobre todo si se considera que hay actores que cuentan con conocimientos o capacidades únicas, tales como el panadero (con las técnicas culinarias y el dominio sobre la elaboración de los productos) y el gerente (sobre la gestión del software).

A partir de estos resultados, es importante estimar el costo oculto de la pérdida de conocimientos en la empresa por rotación de personal y detectar las causas puntuales que lo originan para conocer su impacto en Flor Nacional.

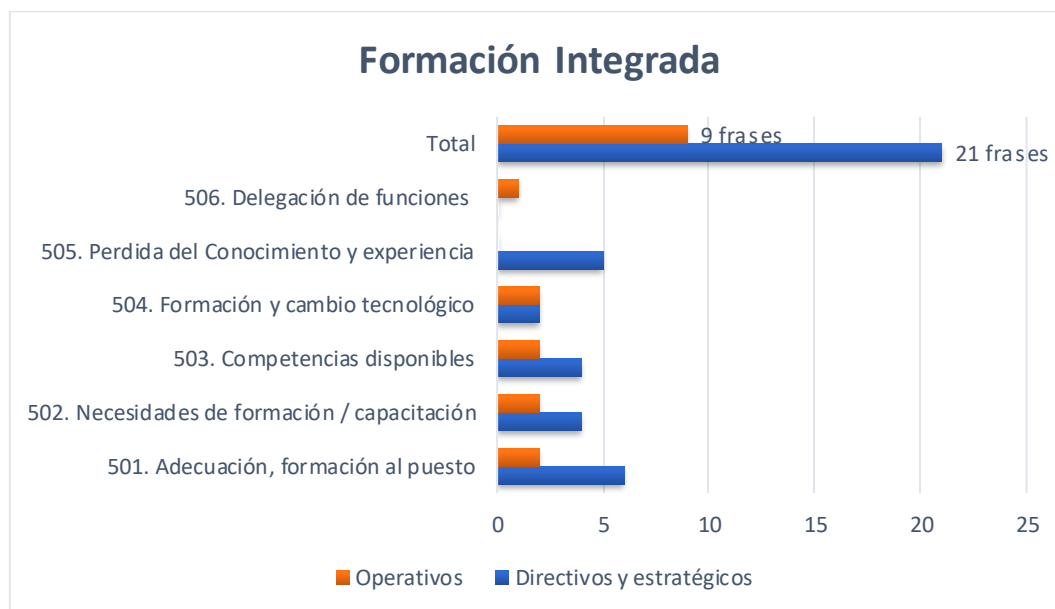
**Tabla 5. 33. Síntesis Frases Testimonio: Formación Integrada**

Formación Integrada			
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales
501. Adecuación, formación al puesto	6	2	8
502. Necesidades de formación / capacitación	4	2	6
503. Competencias disponibles	4	2	6
504. Formación y cambio tecnológico	2	2	4
505. Pérdida del Conocimiento y experiencia	5	0	5
506. Delegación de funciones	0	1	1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Esta familia de disfuncionamientos reunió 30 frases testimonio, donde los directivos y estratégicos tienen una mayor noción de los problemas originados con la falta de formación y capacitación para el capital humano con un 70% de la participación total, creando una imagen de mayor conciencia con respecto a los problemas que originan. Asimismo, es interesante notar que ambos niveles sólo coinciden en número de opiniones en la Formación y cambio tecnológico. Únicamente los directivos y estratégicos se han pronunciado acerca de la Pérdida del conocimiento y experiencia, por el contrario, respecto a las Necesidades de capacitación para delegar funciones, los operativos consideran que los altos niveles requieren formarse en el tema.

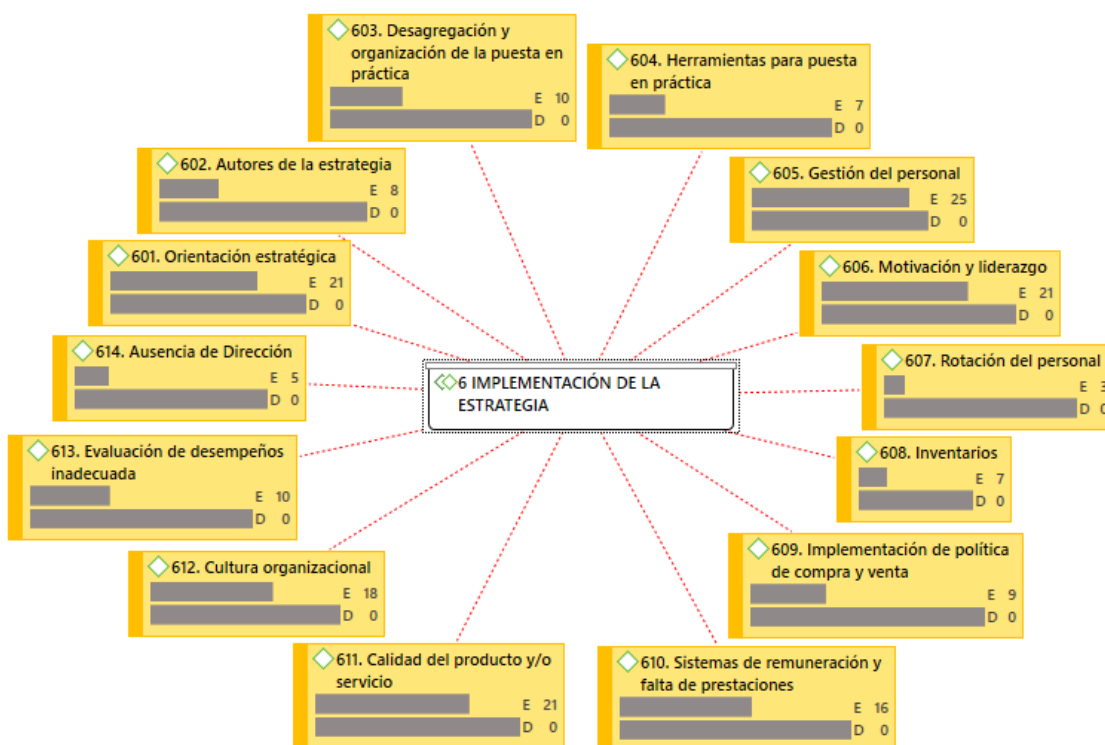
**Figura 5. 23. Barras: Formación integrada**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.1.6. Implementación de la estrategia.

Figura 5. 24. Red de implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

Tabla 5. 34. Orientación estratégica

601. Orientación estratégica	
FRASES TESTIMONIO (21)	ORIGEN
La organización no cumple el punto de equilibrio, hay más pérdidas que ganancias.	Directivo
La única estrategia pareciera que es vender y posicionarnos como una franquicia, sin embargo, no se han concretado estrategias enfocadas al cliente	Directivo
No se analizan los datos históricos, sólo es como si ya una vez nos funcionó pues nos va a volver a funcionar esta vez, no se basan en datos sólidos	Directivo
Existe el proyecto de franquicia por parte de la propietaria, sin embargo, no hay estrategias claras o la realización de actividades que permitan lograr la meta actualmente más que el registro de la marca	Directivo
La propietaria marca un monto mínimo de ventas diarias por sucursal, el cual se calculó comparando el negocio con otro en Ciudad de México, por lo que tiene un contexto completamente diferente, además de que no considera las ventas promedio entendiendo que hay días de mayor afluencia como fines de semana	Directivo
Las decisiones son tomadas de manera impulsiva y sin tomar en cuenta la opinión de las personas que están en contacto directo con el cliente*	Directivo
Se ha logrado aumentar de manera discreta las ventas, pero no tenemos desde que llegué definido realmente el perfil del cliente, ni se tenían estrategias definidas de mercado	Directivo

<b>601. Orientación estratégica (continuación)</b>	
No se ha calculado el punto de equilibrio en la empresa acorde a la operación actual	Directivo
Hacen propuestas, pero no siempre van de acuerdo al concepto del negocio	Directivo
No hay una planeación estratégica dentro de la empresa	Estratégico
Creo que están apostando por un mercado donde según ellos es más atractivo, más rentable pero no ofrecen algo que me genere gastar mi dinero ahí	Estratégico
Falta planeación estratégica, de techos financieros incluso	Estratégico
La organización no tiene estabilidad financiera porque hay días con ventas muy buenas, hay días en los que no y eso es lo que va yendo en bajada	Estratégico
Enfocarnos más a las tendencias que están surgiendo por que el mercado va evolucionando	Estratégico
No hay un perfil definido para la empresa con base en un estudio real del cliente o segmento de mercado al cual se atiende	Estratégico
Los locales rentados se eligen sin un criterio justificado y un proyecto para el negocio	Estratégico
Realmente no hay una atención adecuada a las ventas	Operativo
No conocemos cuál es el verdadero concepto del negocio porque no se definen	Operativo
No hay certeza de cuál es el concepto real que debe ofrecerse a los clientes	Operativo
La empresa no presta la atención necesaria al proceso de venta y atención al cliente	Operativo
No veo que nos enfoquemos en ningún proyecto a mediano o largo plazo	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 35. Autores de la estrategia**

<b>602. Autores de la estrategia</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (8)</b>	<b>ORIGEN</b>
La innovación y nuevas propuestas están muy restringidas en la organización, puesto que la mayoría no son aprobadas por la dirección	Directivos
El proyecto estratégico no tiene rumbo porque ellos lo manejan como si fuera una franquicia, pero toman decisiones que no corresponden, creo no han hecho el estudio pertinente	Estratégico
No considero que estén definidas las estrategias de la empresa porque hay ocasiones en las que los jefes no saben cómo dirigir o llevar a cabo su proyecto empresarial	Estratégico
El criterio para la aceptación de nuevas propuestas de productos corresponde al gusto de la propietaria y no a las preferencias de los clientes.	Estratégico
Los propietarios frenan el manejo de las redes sociales para la promocionar los servicios debido a su desconfianza*	Estratégico
Cada cocinero tiene su forma de hacer las cosas	Operativo
Cada quien hace las cosas de distinta forma	Operativo
Cuando cambian un platillo no se ponen bien de acuerdo para decimos como va o ni nos dicen*	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 36. Desagregación y organización de la puesta en práctica**

<b>603. Desagregación y organización de la puesta en práctica</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (10)</b>	<b>ORIGEN</b>
Buscamos mudar a una franquicia, pero no nos ayudan	Directivo
La publicidad no ha demostrado tener un impacto positivo en las ventas	Directivo
La publicidad no ayuda con las ventas	Directivo
A pesar de que se tiene como uno de los objetivos a mediano plazo consolidar el modelo de negocios como tipo franquicia, no se aplican medidas estratégicas congruentes con este esquema o no se le brinda la debida importancia a los procesos que se requieren	Directivo
La publicidad está muy descuidada y el lugar mal elegido	Estratégico
No tengo conocimiento de las estrategias de la empresa realmente	Estratégico
Tengo el equipo, el material justo, pero no tanta libertad de crear cosas nuevas en publicidad	Estratégico
En la elaboración de pedidos yo creo que estandarizar cuanto es lo que se debería de pedir	Estratégico
Cuando se crea o modifica un producto, no se hace un estudio de las necesidades del mercado o pruebas de menú previas, sólo se mete a la carta y después se va ajustando según las quejas o comentarios de los clientes	Operativo
No conozco las estrategias de la empresa	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 37. Herramientas para puesta en práctica**

<b>604. Herramientas para puesta en práctica</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (7)</b>	<b>ORIGEN</b>
Si el sistema SoftRestaurant estuviera bien alimentado como debe con la información real, sería mucho más ágil y preciso el costeo de los productos y el manejo de inventarios	Directivo
No sé si la empresa tenga un sistema de gestión	Estratégico
No existe un manual de funciones, sin embargo, cuentan con una lista de actividades para los encargados la cual erróneamente se presume como manual	Estratégico
Se debería ampliar o actualizar el menú	Operativo
No se lleva un control de producción o mermas para detectar la producción real de panadería puesto que los registros no coinciden con la producción o entrega reales	Operativo
Es común que los dueños compren equipo innecesario en momentos que se tienen otras necesidades de mayor prioridad en la empresa	Operativo
Invierten demasiado en cosas sin valor y se vende muy poco, por ejemplo, unas cajas de madera para vender vino que constataban mucho y no se vendieron	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 38. Gestión del personal**

<b>605. Gestión del personal</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (25)</b>	<b>ORIGEN</b>
Se debe poner disciplina y por eso se imponen actas administrativas cuando no acatan las indicaciones	Directivo
Tratamos de tener siempre un colaborador de más por si alguno se va	Directivo
Las indicaciones se deben de cumplir, sino mejor que se vayan	Directivo
Tenemos personal de más, porque según el perfil del puesto todos están capacitados para desempeñar en tiempo y forma las funciones y las actividades y hay personas que no apoyan	Directivo
La empresa no ubica adecuadamente al personal, creo que hay personal que se puede aprovechar de mejor manera	Estratégico
La única sanción que supe era la de que si llegabas tarde te descontaban el día, pero no está escrita	Estratégico
Las sanciones son sólo actas administrativas	Estratégico
A veces son sólo dos personas las que están y el local se llena	Estratégico
Con los cambios de sucursales, no saben que personal está en que sucursal	Estratégico
Las sanciones no se encuentran formalmente definidas y su aplicación es inconsistente de un momento a otro o dependiendo el responsable de la falta	Estratégico
La contratación formal tiene un periodo muy variable de aplicación respecto al periodo de prueba, aunque en la entrevista de trabajo se especifica que dura entre 15 y 30 días	Estratégico
No hay un proceso real para otorgarle el puesto a una persona	Estratégico
Si tienen un proceso de selección, pero no es el más acertado, no siempre funciona para reclutar gente de acuerdo al perfil	Estratégico
El proceso de selección es lo mismo para todas las personas	Operativo
Si considero que se tiene personal de más	Operativo
Cuando existe un problema la manera más rápida de solucionarlo es, pues, con algún regaño	Operativo
No conozco las sanciones, pero ponen actas administrativas	Operativo
Yo diría que la empresa ubica al personal de manera aleatoria	Operativo
No hay sanciones definidas como tal, pero si recuerdo que por cualquier cosa ponían actas administrativas, es decir, de forma arbitraria	Operativo
La empresa no ubica al personal de forma adecuada, por ejemplo, yo acababa de entrar y me ofrecieron ser encargada sin saberlo todo	Operativo
Hay demasiado personal	Operativo
No se cuida al capital humano ni se procura su permanencia en la empresa.	Operativo
No ubican a los trabajadores en los puestos conforme a sus conocimientos o habilidades, se prioriza más la afinidad que la calidad	Operativo
No se ubica adecuadamente a la gente pues es más en donde falte un espacio se mete a la persona	Operativo
Los procesos de reclutamiento, selección y contratación difieren entre cada aspirante, independiente del puesto	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.



**Tabla 5. 39. Motivación y liderazgo**

<b>606. Motivación y liderazgo</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (21)</b>	<b>ORIGEN</b>
Se les reconoce lo suficiente, pero se cuida de que no se sientan intocables	Directivo
La forma que nos motivan nuestros jefes, no nos motivan ni siquiera	Directivo
Pocas veces hay un reconocimiento por parte de mis superiores, sólo cuando de verdad es así como que tienen la crisis y se resuelve	Directivo
El liderazgo dentro de la empresa ha sido muy autoritario	Directivo
La propietaria tiene un perfil muy autoritario y trabaja bajo la consigna de que todos son reemplazables	Directivo
La propietaria está consciente de las horas extras, pero lo perciben como una obligación natural del trabajador para apoyar a la empresa sin motivación o reconocimiento de por medio	Directivo
No le dan importancia a la motivación de los trabajadores y consideran que por el mismo sueldo el trabajador debe realizar cualquier número y tipo de funciones, aunque no se le haya especificado con antelación o no esté asignado al puesto*	Directivo
La propietaria más que motivar y encauzar el esfuerzo y participación de los colaboradores les genera una desmotivación	Estratégico
No me motiva para desempeñar mis funciones porque creo que no está muy enterada de los procesos que llevamos y que se involucra más en las áreas que según ella le generan más ingresos económicos	Estratégico
El reconocimiento es el adecuado de los jefes cuando están de buenas	Estratégico
El liderazgo es bastante malo, lejos de tomar en consideración la parte de la motivación, pues tampoco toman en cuenta la parte de la inspiración, o sea el empleado no, entonces es complicado	Estratégico
De parte del gerente si hay reconocimiento, pero de parte de más arriba de la empresa no, no he visto	Estratégico
Me parece que el liderazgo es regular	Estratégico
No hay reconocimiento por que sólo se queda en una mera felicitación verbal	Estratégico
No hay reconocimiento por parte de los jefes, porque, como ellos dicen, es tu trabajo	Operativo
En relación a los jefes, les hace falta ser un poco más líder, estaríamos más motivados	Operativo
Hace falta un poco más de liderazgo para llevar acabo loa acuerdos que se tienen y mantener una buena relación entre todos los compañeros	Operativo
La mayoría no tiene la capacidad de liderazgo	Operativo
El liderazgo depende de quién sea el jefe, los directivos son los más difíciles	Operativo
En ocasiones, no me siento parte de la empresa, porque nunca nos toman en cuenta	Operativo
No hay tanta motivación porque realmente todo lo que se nos pedía es obligatorio	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 40. Rotación del personal**

<b>607. Rotación del personal</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (3)</b>	<b>ORIGEN</b>
El gerente es responsable de reclutar al personal cuando hay vacantes y mientras el demás personal debe apoyar, aunque sea a contraturno	Directivo
Normalmente los colaboradores sólo duran seis meses*	Directivo
Hay una elevada rotación de personal, dónde aproximadamente un colaborador dura en promedio 6 meses, lo que igual involucra un mayor esfuerzo para los encargados y más variaciones en la operación*	Estratégico
* Frases testimonio con doble clasificación	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 41. Inventarios**

<b>608. Inventarios</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (7)</b>	<b>ORIGEN</b>
Los mismos operativos han demostrado realizar robo hormiga al comerse los insumos de manera ilegal	Directivo
No hay un stock	Estratégico
Las verduras no las acomodan conforme al PEPS y, a veces, algunas se echan a perder	Operativo
Hay un mal control de inventario	Operativo
No se cuidan los insumos	Operativo
No existe un stock de mercancías que oriente de manera adecuada a los encargados para que puedan guiarse con un mínimo o máximo por insumos ya establecidos	Operativo
Existe mucha merma que no es calculada o supervisada, tanto de producto terminado como de materia prima	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 42. Implementación de política de compra y venta**

<b>609. Implementación de política de compra y venta</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (9)</b>	<b>ORIGEN</b>
El indicador más importante sin duda son las ventas, tienen que vender al menos seis mil pesos al día por sucursal	Directivo
No hay un control efectivo en las compras ni en las entregas de los productos.	Directivo
Se tienen problemas de crédito con los proveedores debido al incumplimiento en los periodos de pago, lo que ocasionaba desabasto en las sucursales*	Directivo
La gestión de compras genera problemas tanto al momento de realizar los pedidos, como cuando se surten y no llegan en tiempo, cantidad o calidad según lo requerido en las sucursales de manera recurrente	Directivo

<b>609. Implementación de política de compra y venta (Continuación)</b>	
El principal problema por el que se queja el cliente es por precios, precios excesivos y atención del personal*	Estratégico
Hace falta hacer más labor de venta y enfocarnos más en la atención del servicio al cliente	Estratégico
No existe una planeación financiera correcta con respecto a las compras y pagos a proveedores, puesto que se compraban cosas que había en existencia en lugar de otras que estaban agotadas	Estratégico
Los precios se fijaban sólo porque se le ocurrió a alguien, o alguien dijo	Operativo
La dirección exige el aumento de ventas por sucursal a los encargados, pero no establecen indicadores bien definidos ni las metas o periodos a alcanzar	Operativo
* <i>Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 43. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones**

<b>610. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (16)</b>	<b>ORIGEN</b>
Económicamente se sigue percibiendo, tal vez no como se espera o quisiera	Directivo
No creo que mi pago sea el justo	Directivo
No se paga las horas extras que trabajamos	Directivo
El salario no se maneja de forma integrada y quedan relegados aspectos como incentivos y pago de horas extras	Directivo
No le dan importancia a la motivación de los trabajadores y consideran que por el mismo sueldo el trabajador debe realizar cualquier número y tipo de funciones, aunque no se le haya especificado con antelación o no esté asignado al puesto*	Directivo
El pago no es el adecuado, creo que abarcamos bastantes actividades, solucionamos muchas otras y yo creo que la lana debería ser un poquito más	Estratégico
Sería bueno, tal vez, algún incentivo extra con base a la productividad, no tanto a las ventas, sino la solución de conflictos	Estratégico
Con respecto al pago de las actividades pues digamos que más o menos	Estratégico
Sería bueno algún incentivo por cumplimiento de ventas o pago de horas extras, apoyo en el transporte	Estratégico
Las sanciones serían con respecto a los pagos	Operativo
No considero que el pago por mis actividades sea el adecuado	Operativo
Que paguen horas extras, porque si ha habido	Operativo
Yo digo que, si aumenta el trabajo, también den una recompensa por eso	Operativo
No hay ningún tipo de motivación en dinero, como bonos o algo así	Operativo
El reconocimiento era sólo de palabra	Operativo
No hay ningún tipo de incentivo	Operativo
* <i>Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 44. Calidad del producto y/o servicio**

<b>611. Calidad del producto y/o servicio</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (21)</b>	<b>ORIGEN</b>
La principal queja de los clientes siempre ha sido la falta de atención y la limpieza de las sucursales	Directivo
Los productos no son constantes en porciones o en cantidades o en temperaturas	Directivo
A pesar de que se han tratado de estandarizar las recetas, se sigue teniendo el problema de productos inconsistentes con variaciones en presentación, cantidades y hasta ingredientes	Directivo
En esta sucursal se hacen las cosas de una manera, pero en la otra cambian las cosas	Estratégico
A veces el personal trata mal a la gente	Estratégico
A la hora de tomar las fotos, la preparación de los alimentos cambia entre las sucursales	Estratégico
Las quejas más comunes por lo general son las porciones irregulares	Estratégico
No tenemos tanta variedad	Estratégico
Existe falta de empatía con el cliente	Estratégico
Seguido se va la luz y no se puede dar un buen servicio*	Estratégico
El principal problema por el que se queja el cliente es por precios, precios excesivos y atención del personal*	Estratégico
Los clientes se quejan tal vez de que algún alimento esté frío	Operativo
También de que ha cambiado el sabor a lo que ya antes han probado	Operativo
Los principales problemas con el cliente son las porciones, en las tisanas es muy poco y en los baguettes decían que era demasiada verdura	Operativo
Se han quejado que algunas cosas estaban frías o muy calientes	Operativo
Un punto muy importante es la variación o falta de consistencia en la preparación y el montaje de los alimentos entre una sucursal y otra	Operativo
La atención al cliente es deficiente por parte de algunos compañeros	Operativo
No hay protocolos establecidos para la atención al cliente, recepción o despedida	Operativo
Sobre el uniforme, algunos de los compañeros a veces ni lo traen*	Operativo
No se usa el uniforme completo*	Operativo
Da pena decirles a los clientes varias veces que no tenemos las cosas de la carta*	Operativo
<i>* Frases testimonio con doble clasificación</i>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 45. Cultura organizacional**

<b>612. Cultura organizacional</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (18)</b>	<b>ORIGEN</b>
La misión la deberían de conocer todos debido a que está en las cartas, pero parece que no tienen compromiso con su trabajo	Directivo
Aquí no buscamos líderes revolucionarios sino personas que sepan recibir órdenes y resolver los problemas	Directivo
Se tiene un reglamento de trabajo, aunque no por escrito	Directivo
Desconozco la estructura de la organización	Estratégico
Hasta donde tengo entendido no hay un reglamento establecido	Estratégico
No podría describir las políticas	Estratégico
Varían las sanciones dependiendo la falta	Estratégico
Los colaboradores saben dónde se ubica la información sobre la filosofía de la empresa, pero no la conocen o no se identifican con ella	Estratégico
Sé que existe la misión y la visión, pero no las conozco	Operativo
Sólo sé que existe, el reglamento nunca lo he visto	Operativo
No conozco la visión ni la misión de la empresa	Operativo
Las políticas y normas solo me las platicaron, pero no están establecidas como tal	Operativo
Sé dónde se encuentran la misión y la visión, pero como tal nunca me di el tiempo de leerla	Operativo
No recuerdo la misión realmente	Operativo
La entrada de los trabajadores no es puntual y el gerente no les dice nada	Operativo
La propietaria afirma que existen sanciones definidas y políticas por escrito, pero sólo es una lista con políticas en un documento que únicamente ellos tienen resguardado	Operativo
No tenemos formalmente un reglamento de trabajo	Operativo
El reglamento solo de palabra o que nos hayan dicho	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 46. Evaluación de desempeños inadecuada**

<b>613. Evaluación de desempeños inadecuada</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (10)</b>	<b>ORIGEN</b>
No tenemos indicadores para medir el desempeño	Directivo
No tenemos indicadores, en mi área no	Estratégico
Yo tengo entendido que no hay tiempos para ningún proceso	Estratégico
No tenemos indicadores para los procesos	Estratégico
No hay indicadores definidos en relación a ventas	Estratégico
No se tienen evaluaciones formales durante el periodo de prueba que permitan identificar y valorar las competencias y capacidades de los aspirantes de manera constante	Estratégico
No se cuenta con indicadores definidos y oficiales en la empresa para el área de contabilidad	Estratégico
No recuerdo que manejemos indicadores	Operativo
Y las metas de ventas son super elevadas que no es posible alcanzarlas	Operativo
No tenemos ningún tipo de indicador más que los pedidos de cuánto pan preparar	Operativo

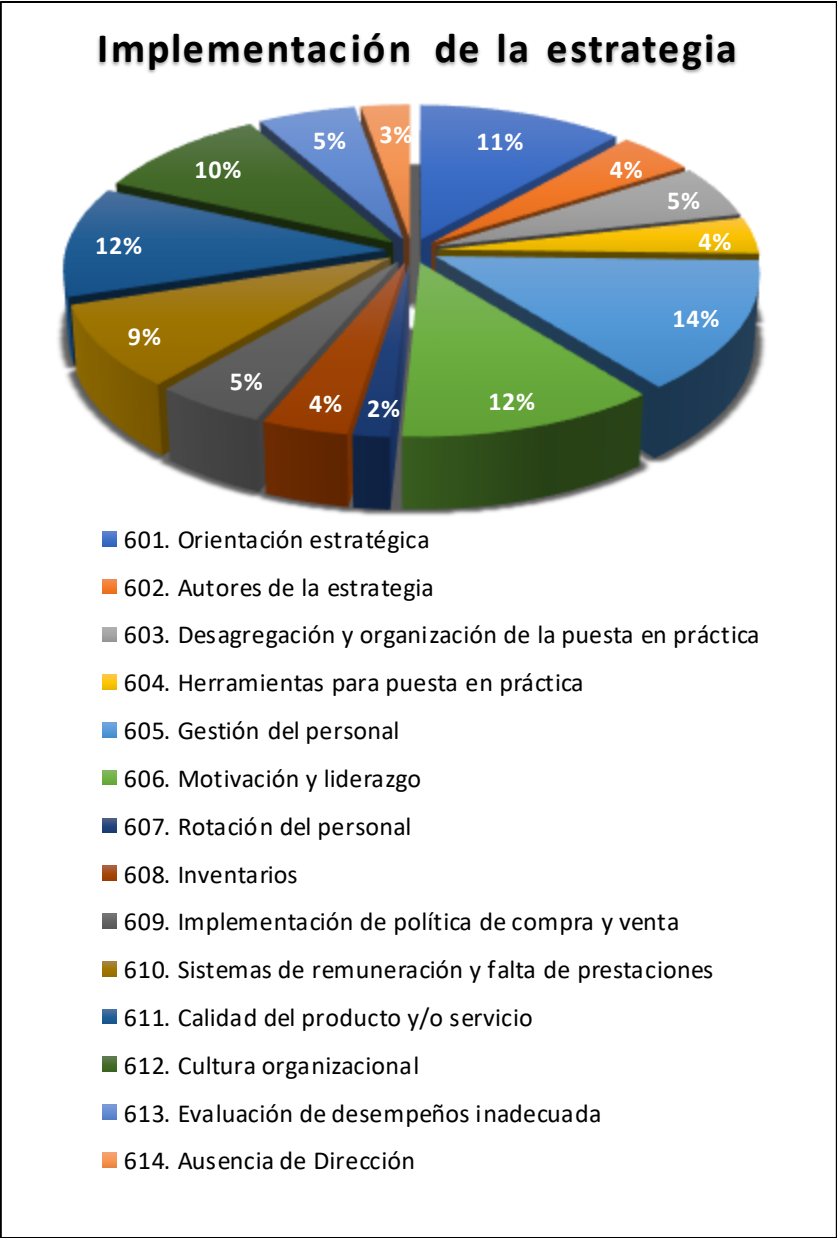
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Tabla 5. 47. Ausencia de Dirección**

<b>614. Ausencia de Dirección</b>	
<b>FRASES TESTIMONIO (5)</b>	<b>ORIGEN</b>
Las sucursales están muy descuidadas en la limpieza e higiene a pesar de los tiempos muertos y el gerente no logra resolver el tema	Directivo
Se pierde el control	Directivo
El encargado no supervisa las preparaciones antes de que salgan las cosas	Operativo
Nadie supervisa cómo se le atiende al cliente	Operativo
Los encargados modifican las instrucciones originales puesto que no se ha definido ninguna sanción o por la falta de supervisión de la gerencia	Operativo

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

**Figura 5. 25. Pastel: Implementación de la estrategia**

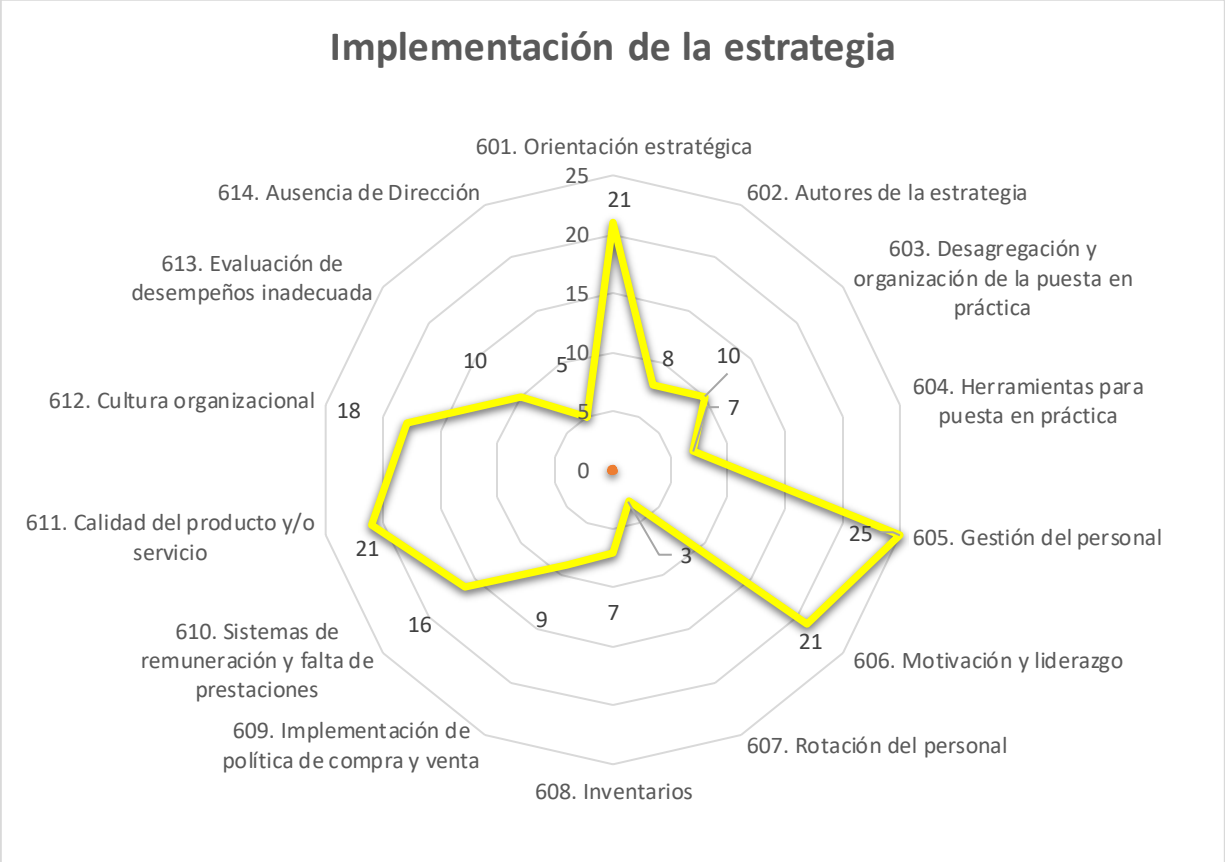


Fuente: Elaboración propia.

Para esta intervención, la Implementación de la estrategia se vuelve la familia con mayor porcentaje de incidencia, teniendo la frecuencia más alta entre las frases testimonio a tratar. En este sentido, se puede deducir que una gran parte de los disfuncionamientos existentes en la empresa provienen de una falta de sensibilidad o coordinación al momento de sociabilizar las estrategias con el resto del personal, así como de las herramientas y capacidades necesarias para ejecutarlas.

En la gráfica de pastel, se visualiza que la Orientación estratégica, la Gestión del personal, la Motivación y liderazgo, al igual que la Calidad de producto y/o servicio son los cuatro aspectos más trascendentales a revisar, pues en conjunto suman casi el 50% del total.

**Figura 5. 26. Radar: Implementación de la estrategia**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica de radar anterior las frases testimonio recopiladas se concentran en cuatro conceptos que tienen que ver con la orientación estratégica de la empresa, sus productos y servicios, así como el desempeño del personal. Seguido de estos, aparecen como temas de cuidado la cultura organizacional y el sistema de remuneración y falta de prestaciones que, aunque cuenta con una menor frecuencia dentro de esta familia, tiene un numero de frases considerables si se contrasta con el resto de disfuncionamientos de otras esferas.

Por lo tanto, es imprescindible analizar con mayor detenimiento la manera en que se busca motivar al personal, definir las estrategias, cuidar las características del producto, la atención que se le da al cliente, al igual que el trato y la remuneración del personal.



**Tabla 5. 48. Síntesis Frases Testimonio: Implementación de la estrategia**

Implementación de la estrategia			
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales
601. Orientación estratégica	16	5	21
602. Autores de la estrategia	5	3	8
603. Desagregación y organización de la puesta en práctica	8	2	10
604. Herramientas para puesta en práctica	4	3	7
605. Gestión del personal	13	12	25
606. Motivación y liderazgo	14	7	21
607. Rotación del personal	3	0	3
608. Inventarios	2	5	7
609. Implementación de política de compra y venta	7	2	9
610. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	9	7	16
611. Calidad del producto y/o servicio	11	10	21
612. Cultura organizacional	8	10	18
613. Evaluación de desempeños inadecuada	7	3	10
614. Ausencia de Dirección	2	3	5
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>72</b>	<b>181</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

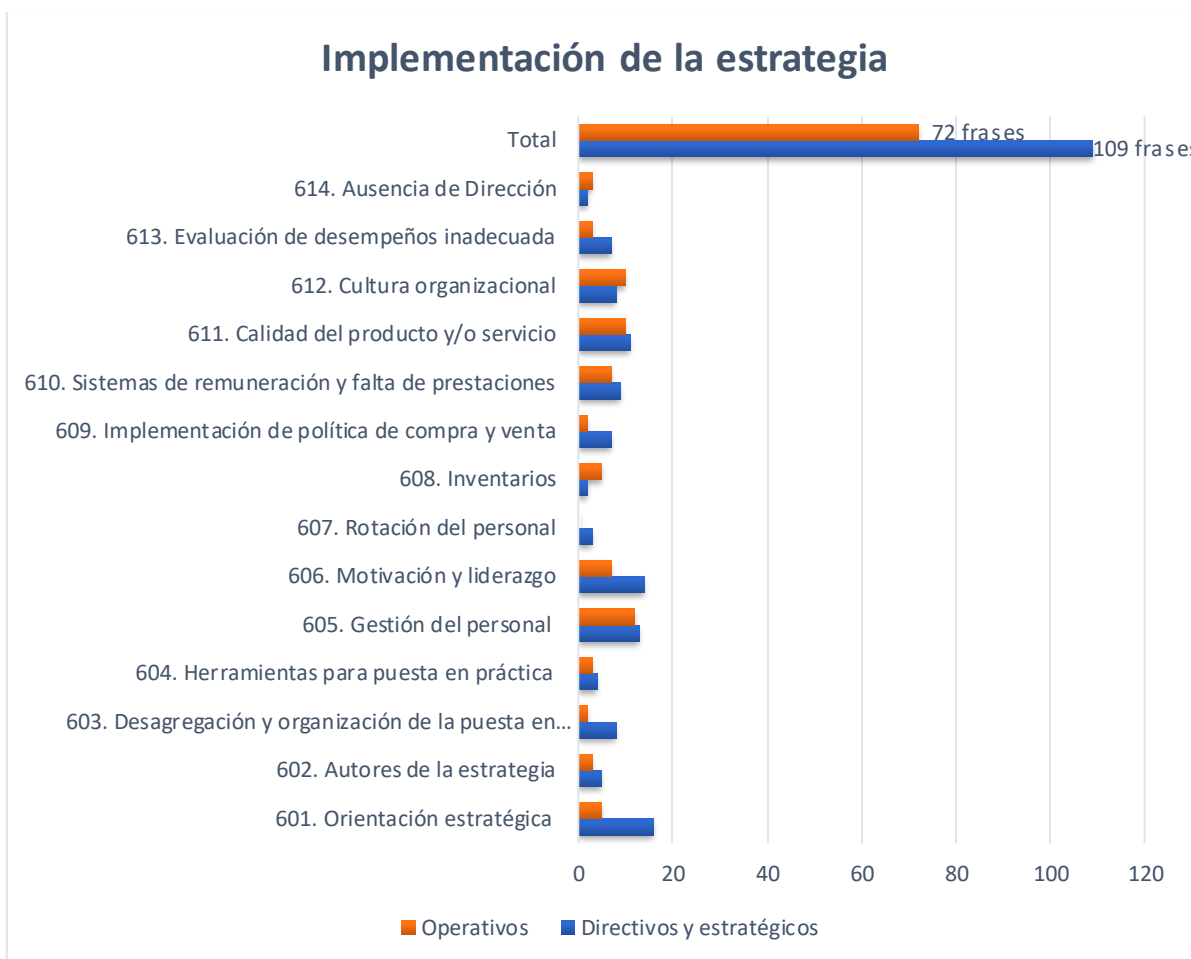
Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente la participación de directivos y estratégicos (60%) vuelve a ser mayor que los operativos (40%). Siendo que es la familia de disfuncionamientos donde hay mayor concentración de frases testimonio, los códigos pertenecientes tiene un comportamiento muy variable, en donde los mandos medios emiten frases dirigidas a la Orientación estratégica, Rotación del personal y Motivación y liderazgo; los operativos aportan más testimonios sobre las desviaciones existentes respecto a la Cultura organizacional.

Por su parte, los directivos tienen una mayor destreza para detectar errores en la calidad del producto y/o servicio, es decir, que tienen mayor pericia para localizar las fallas en la producción de los platillos y la atención al cliente que, en ocasiones, es minimizada o pasa desapercibida para los operativos.

En el caso particular de los disfuncionamientos atribuidos a la Gestión del personal, todos los niveles expresan su descontento por el manejo que se ha llevado del recurso humano en la empresa, lo cual incide directamente en el aumento de costos ocultos y la reducción de desempeños.

**Figura 5. 27. Barras: Implementación de la estrategia**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2. Ideas fuerza

Una vez clasificadas las frases testimonio, se generó un listado de ideas fuerza, tanto para directivos como para operativos, que representan la noción principal de uno o varios disfuncionamientos. Además de las frases, se nombraron las ideas con aspectos de la observación directa que se registraron como notas en las opiniones del experto con el objetivo de aprovechar todos los detalles que retraten la realidad de la empresa.

El resultado fue la obtención de 71 ideas fuerza vinculadas a 42 códigos correspondientes por parte de directivos y estratégicos, mientras que a nivel operativo se identificaron 58 ideas fuerza que abarcaron 34 códigos. Al realizar el cruce en las matrices, se obtuvieron 30 divergencias relacionadas a 23 códigos y 50 convergencias con un alcance de 35 códigos.

#### 5.1.2.1. Ideas fuerza de origen directivo y estratégico

**Tabla 5. 49. Ideas fuerza de origen directivo y estratégico**

ESFERAS	CÓDIGOS	IDEAS FUERZA DIRECTIVOS	FRECUENCIA (veces)
1. Condiciones de trabajo	101. Condiciones físicas de trabajo	"Las condiciones de trabajo son regulares"	2
		"El diseño y ubicación de las sucursales no es el adecuado"	13
		"No se porta adecuadamente el uniforme"	1
	102. Materiales y aprovisionamiento	"El equipo y las herramientas no son suficientes"	1
	103. Mantenimiento en maquinaria y equipo	"No se cuida el equipo"	4
		"No se da el mantenimiento adecuado al equipo"	7
104. Ambiente de trabajo	"El clima laboral es variable"	6	
2. Organización del trabajo	201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	"Es incorrecta la asignación de tareas"	3
		"Todos son para todo"	2
	202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"No saben tomar decisiones"	4
		"Los jefes deciden todo"	4
		"No se delega adecuadamente el trabajo"	3
	203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	"No se promueve el involucramiento a nuevas actividades"	2
		"No hay personal de apoyo en panadería"	2
	204. Trabajo en equipo y carga de trabajo	"El trabajo en equipos sólo se da en algunas ocasiones"	5
		"Hay una sobrecarga laboral"	4
		"No hay disposición"	3
205. Falta de reconocimiento a la autoridad	"No respetan las líneas de mando"	5	

ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	IDEAS FUERZA DIRECTIVOS	FRECUENCIA (veces)
3. CCC	301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	"La comunicación es casi nula"	1
		"No hay un manual de procesos"	5
	302. Transmisión de informaciones	"No se tiene la comunicación adecuada, hay triangulación"	5
	303. Ausencia de concertación entre departamentos	"No hay concertación, coordinación"	1
	304. Vertical descendente	"No hay una apertura hacia la comunicación con los operativos"	3
		"Los subordinados no atienden las indicaciones"	3
	305. Vertical ascendente	"La comunicación entre directivos la propietaria no es adecuada"	6
	306. Horizontal entre pares	"Hay conflicto entre los grupos informales"	2
307. Horizontal entre departamentos	"Hay poca comunicación entre departamentos"	4	
308. Horizontal entre sucursales	"Hay conflictos entre los operativos de una sucursal y otra"	2	
4. Gestión del tiempo	401. Respecto de los plazos pactados	"No se respeta la jornada laboral"	4
		"No hay tiempos definidos para los procesos"	6
	402. Planeación, programación de actividades	"No se planea en la empresa, se trabaja al día"	5
	403. Tareas mal asumidas	"No se lleva correctamente la contabilidad"	2
		"Existen retrabajos y actividades mal desempeñadas"	6
		"No se hace la limpieza de manera óptima"	1
	404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	"Los trabajadores se distraen con el celular o platicando"	3
		"Se pierde el tiempo en actividades que no agregan valor"	3
		"El diseño actual de las sucursales genera interrupción en tiempos y movimientos"	1
	405. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	"No llegan los pedidos completos"	2
"Se tienen problemas de crédito con los proveedores"		1	

ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	IDEAS FUERZA DIRECTIVOS	FRECUENCIA (veces)
5. Formación Integrada	501. Adecuación, formación al puesto	"La inducción al puesto es insuficiente"	4
	502. Necesidades de formación / capacitación	"Se requiere mayor capacitación enfocada a ventas y calidad en el servicio"	4
	503. Competencias disponibles	"No se cuenta con especialistas en barismo y panadería"	4
	504. Formación y cambio tecnológico	"No se aprovecha el sistema SoftRestaurant"	2
	505. Perdida del Conocimiento y experiencia	"El conocimiento se pierde debido a la rotación de personal, sobre todo en panadería"	5
	506. (Capacitación para) Delegación de funciones	"El desconocimiento de las funciones genera una delegación incorrecta por parte de la propietaria"	1
6. Implementación de la estrategia	601. Orientación estratégica	"No se han diseñado estrategias de venta objetivas ni se ha calculado el punto de equilibrio"	7
		"Las estrategias no van dirigidas efectivamente a aportar valor a los clientes"	6
		"No hay un seguimiento para el proyecto sobre migrar a un modelo de franquicia"	3
	602. Autores de la estrategia	"Los jefes limitan el diseño de estrategias y el uso de herramientas"	5
	603. Desagregación y organización de la puesta en práctica	"No se respeta el seguimiento de las estrategias establecidas"	4
		"La publicidad no ayuda con las ventas"	4
	604. Herramientas para puesta en práctica	"No se aprovecha el sistema SoftRestaurant, ni se diseñan herramientas de gestión"	3
	605. Gestión del personal	"No hay disciplina y no se han establecido sanciones oficiales"	5
		"El acomodo del personal es ineficiente"	4
		"No hay un proceso formal para otorgarle el puesto a una persona"	4
	606. Motivación y liderazgo	"No hay motivación, ni reconocimiento por parte de la propietaria"	10
		"El liderazgo dentro de la empresa ha sido muy autoritario"	4
607. Rotación del personal	Hay una elevada rotación de personal (6 meses)"	3	
608. Inventarios	"Hay robo hormiga por la falta de control"	2	

ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	IDEAS FUERZA DIRECTIVOS	FRECUENCIA (veces)
6. Implementación de la estrategia	609. Implementación de política de compra y venta	"No se cumplen las metas establecidas para las ventas"	2
		"No se tiene un método para la fijación de precios"	1
		"No se respetan las políticas de compra"	4
	610. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	"El pago de salario no es integral, no considera incentivos, horas extras, ni bonos"	5
		"El pago no se percibe como justo"	4
	611. Calidad del producto y/o servicio	"La principal queja de los clientes siempre ha sido la falta de atención y la limpieza de las sucursales"	5
		"Los productos no son constantes en porciones o en cantidades o en temperaturas"	6
	612. Cultura organizacional	"Los trabajadores desconocen la filosofía y estructura de la empresa"	5
		"No se tiene un reglamento oficial de trabajo por escrito"	3
	613. Evaluación de desempeños inadecuada	"La empresa no utiliza indicadores de desempeño más que el monto de ventas"	6
		"No hay una evaluación formal para el periodo de prueba"	1
	614. Ausencia de Dirección	"Se pierde el control de la operación"	2

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

### 5.1.2.2. Ideas fuerza de origen operativo

Tabla 5. 50. Ideas fuerza de origen operativo

ESFERAS	CÓDIGOS	IDEAS FUERZA OPERATIVOS	FRECUENCIA (veces)
1. Condiciones de trabajo	101. Condiciones físicas de trabajo	"No se porta adecuadamente el uniforme"	3
		"El diseño y ubicación de las sucursales no es el adecuado"	4
		"Las condiciones de trabajo son regulares"	3
	102. Materiales y aprovisionamiento	"El equipo y las herramientas no son suficientes"	8
	103. Mantenimiento en maquinaria y equipo	"No se repara el equipo"	3
	104. Ambiente de trabajo	"No hay un buen ambiente laboral"	6

ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	IDEAS FUERZA OPERATIVOS	FRECUENCIA (veces)
2. Organización del trabajo	201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	"Es incorrecta la asignación de tareas"	6
	202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"No saben tomar decisiones"	1
		"Los jefes deciden todo"	3
		"No se delega adecuadamente el trabajo"	3
	203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	"Siempre haces lo mismo y te estancas"	4
	204. Trabajo en equipo y carga de trabajo	"Hace falta más trabajo en equipo"	8
		"Hay gente que hace más trabajo que otros"	6
"No todos tienen la disposición"		2	
3. CCC	301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	"Hay inconsistencias en la comunicación interna"	2
	302. Transmisión de informaciones	"La comunicación es regular"	3
	304. Vertical descendente	"Los operativos no son consultados"	1
	305. Vertical ascendente	"La comunicación con los dueños es bastante difícil"	5
	306. Horizontal entre pares	"Hay conflicto de comunicación entre trabajadores"	3
	307. Horizontal entre departamentos	"Hay problemas con el departamento de compras"	3
	308. Horizontal entre sucursales	"Falla la comunicación entre sucursales"	1
	401. Respecto de los plazos pactados	"No siempre se cumplen con los tiempos establecidos"	2
	402. Planeación, programación de actividades	"Se requiere mejorar la planeación para evitar tiempos muertos"	5
	403. Tareas mal asumidas	"Existen retrabajos y actividades mal desempeñadas"	6
		"La limpieza es deficiente o nula"	2
	404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	"Se gasta mucho tiempo en la decoración "	3
		"El diseño actual de las sucursales genera interrupción en tiempos y movimientos"	3
	405. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	"Se retrasan las compras o llegan incompletos los pedidos"	9
		"Si se descompone el refrigerador, se pierde la producción de hielo"	1

ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	IDEAS FUERZA OPERATIVOS	FRECUENCIA (veces)
5. Formación Integrada	501. Adecuación, formación al puesto	"La inducción al puesto es insuficiente"	4
	502. Necesidades de formación / capacitación	"No hay un proceso de capacitación"	2
	503. Competencias disponibles	"El encargado de panadería no está especializado en el área"	2
	504. Formación y cambio tecnológico	"No todos saben usar adecuadamente el sistema o los equipos"	2
6. Implementación de la estrategia	601. Orientación estratégica	"Se descuida el área de ventas y la atención al cliente"	2
		"El concepto del negocio no está definido"	3
	602. Autores de la estrategia	"No hay un criterio unificado para la operación"	3
	603. Desagregación y organización de la puesta en práctica	"No hay estrategias que apoyen a lograr los objetivos"	2
	604. Herramientas para puesta en práctica	"No se tienen herramientas para el control de la operación"	1
		"El menú no se utiliza como herramienta de ventas"	2
		"Se compran accesorios que no agregan valor"	1
	605. Gestión del personal	"Las actas administrativas o castigos se asignan sin sustento oficial"	3
		"Hay demasiado personal"	2
		"No ubican a los trabajadores en los puestos conforme a sus conocimientos o habilidades, se prioriza más la afinidad que la calidad"	6
		"No se cuida al capital humano ni se procura su permanencia en la empresa."	1
	606. Motivación y liderazgo	"No hay reconocimiento ni motivación"	3
		"Falta demostrar capacidad de liderazgo por parte de los jefes"	4
	608. Inventarios	"No se respeta el sistema de inventarios (PEPS)"	3
		"No hay un control de abastecimiento"	2
	609. Implementación de política de compra y venta	"No se cumplen las metas establecidas para las ventas"	1
"La fijación de precios es incongruente"		1	
610. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	"No hay incentivos ni pagos de horas extras"	5	
	"El pago no se considera adecuado"	2	



ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	IDEAS FUERZA OPERATIVOS	FRECUENCIA (veces)
6. Implementación de la estrategia	611. Calidad del producto y/o servicio	"Los principales problemas con el cliente son las porciones, temperaturas, presentaciones y el sabor"	5
		"La atención al cliente es deficiente y no hay protocolos de servicio"	5
	612. Cultura organizacional	"Se desconoce la misión y visión de la empresa"	5
		"No conocen el reglamento"	5
	613. Evaluación de desempeños inadecuada	"No hay indicadores definidos"	3
	614. Ausencia de Dirección	"No hay supervisión en las sucursales"	3

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

### 5.1.2.3. Matriz de convergencias entre niveles directivo y operativo

Tabla 5. 51. Matriz de convergencias entre niveles directivo y operativo

ESFERAS	CÓDIGOS	DIRECTIVOS	OPERATIVOS
1. Condiciones de trabajo	101. Condiciones físicas de trabajo	"El diseño y ubicación de las sucursales no es el adecuado"	"El diseño y ubicación de las sucursales no es el adecuado"
	102. Materiales y aprovisionamiento	"El equipo y las herramientas no son suficientes"	"El equipo y las herramientas no son suficientes"
	103. Mantenimiento en maquinaria y equipo	"No se da el mantenimiento adecuado al equipo"	"No se repara el equipo"
	104. Ambiente de trabajo	"El clima laboral es variable"	"No hay un buen ambiente laboral"
2. Organización del trabajo	201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	"Es incorrecta la asignación de tareas"	"Es incorrecta la asignación de tareas"
	202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"No saben tomar decisiones"	"No saben tomar decisiones"
		"Los jefes deciden todo"	"Los jefes deciden todo"
		"No se delega adecuadamente el trabajo"	"No se delega adecuadamente el trabajo"
	203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	"No se promueve el involucramiento a nuevas actividades"	"Siempre haces lo mismo y te estancas"
	204. Trabajo en equipo y carga de trabajo	"El trabajo en equipos sólo se da en algunas ocasiones"	"Hace falta más trabajo en equipo"
		"Hay una sobrecarga laboral"	"Hay gente que hace más trabajo que otros"
"No hay disposición"		"No todos tienen la disposición"	

ESFERAS	CÓDIGOS	DIRECTIVOS (Continuación)	OPERATIVOS
<b>3. CCC</b>	301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	"La comunicación es casi nula"	"Hay inconsistencias en la comunicación interna"
	302. Transmisión de informaciones	"No se tiene la comunicación adecuada, hay triangulación"	"La comunicación es regular"
	304. Vertical descendente	"No hay una apertura hacia la comunicación con los operativos"	"Los operativos no son consultados"
	305. Vertical ascendente	"La comunicación entre directivos la propietaria no es adecuada"	"La comunicación con los dueños es bastante difícil"
	306. Horizontal entre pares	"Hay conflicto entre los grupos informales"	"Hay conflicto de comunicación entre trabajadores"
	307. Horizontal entre departamentos	"Hay poca comunicación entre departamentos"	"Hay problemas con el departamento de compras"
	308. Horizontal entre sucursales	"Hay conflictos entre los operativos de una sucursal y otra"	"Falla la comunicación entre sucursales"
<b>4. Gestión del tiempo</b>	401. Respecto de los plazos pactados	"No hay tiempos definidos para los procesos"	"No siempre se cumplen con los tiempos establecidos"
	402. Planeación, programación de actividades	"No se planea en la empresa, se trabaja al día"	"Se requiere mejorar la planeación para evitar tiempos muertos"
	403. Tareas mal asumidas	"Existen retrabajos y actividades mal desempeñadas"	"Existen retrabajos y actividades mal desempeñadas"
		"No se hace la limpieza de manera óptima"	"La limpieza es deficiente o nula"
	404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	"Se pierde el tiempo en actividades que no agregan valor"	"Se gasta mucho tiempo en la decoración "
		"El diseño actual de las sucursales genera interrupción en tiempos y movimientos"	"El diseño actual de las sucursales genera interrupción en tiempos y movimientos"
405. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	"No llegan los pedidos completos"	"Se retrasan las compras o llegan incompletos los pedidos"	
<b>5. Formación Integrada</b>	501. Adecuación, formación al puesto	"La inducción al puesto es insuficiente"	"La inducción al puesto es insuficiente"
	502. Necesidades de formación / capacitación	"Se requiere mayor capacitación enfocada a ventas y calidad en el servicio"	"No hay un proceso de capacitación"
	503. Competencias disponibles	"No se cuenta con especialistas en barismo y panadería"	"El encargado de panadería no está especializado en el área"
	504. Formación y cambio tecnológico	"No se aprovecha el sistema SoftRestaurant"	"No todos saben usar adecuadamente el sistema o los equipos"

ESFERAS	CÓDIGOS	DIRECTIVOS (Continuación)	OPERATIVOS
6. Implementación de la estrategia	601. Orientación estratégica	"No se han diseñado estrategias de venta objetivas ni se ha calculado el punto de equilibrio"	"Se descuida el área de ventas y la atención al cliente"
		"Las estrategias no van dirigidas efectivamente a aportar valor a los clientes"	
	603. Desagregación y organización de la puesta en práctica	"No se respeta el seguimiento de las estrategias establecidas"	"No hay estrategias que apoyen a lograr los objetivos"
	604. Herramientas para puesta en práctica	"No se aprovecha el sistema SoftRestaurant, ni se diseñan herramientas de gestión"	"No se tienen herramientas para el control de la operación"
	605. Gestión del personal	"No hay disciplina y no se han establecido sanciones oficiales"	"Las actas administrativas o castigos se asignan sin sustento oficial"
		"El acomodo del personal es ineficiente"	"Hay demasiado personal"
		"No hay un proceso formal para otorgarle el puesto a una persona"	"No ubican a los trabajadores en los puestos conforme a sus conocimientos o habilidades, se prioriza la afinidad sobre la calidad"
	606. Motivación y liderazgo	"No hay motivación, ni reconocimiento por parte de la propietaria"	"No hay reconocimiento ni motivación"
		"El liderazgo dentro de la empresa ha sido muy autoritario"	"Falta demostrar capacidad de liderazgo por parte de los jefes"
	609. Implementación de política de compra y venta	"No se cumplen las metas establecidas para las ventas"	"No se cumplen las metas establecidas para las ventas"
		"No se tiene un método para la fijación de precios"	"La fijación de precios es incongruente"
	610. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	"El pago de salario no es integral, no considera incentivos, horas extras, ni bonos"	"No hay incentivos ni pagos de horas extras"
		"El pago no se percibe como justo"	"El pago no se considera adecuado"
	611. Calidad del producto y/o servicio	"La principal queja de los clientes siempre ha sido la falta de atención y la limpieza de las sucursales"	"La atención al cliente es deficiente y no hay protocolos de servicio"
		"Los productos no son constantes en porciones o en cantidades o en temperaturas"	"Los principales problemas con el cliente son porciones, temperaturas, presentaciones y sabor"
	612. Cultura organizacional	"Los trabajadores desconocen la filosofía y estructura de la empresa"	"Se desconoce la misión y visión de la empresa"
		"No se tiene un reglamento oficial de trabajo por escrito"	"No conocen el reglamento"
	613. Evaluación de desempeños inadecuada	"La empresa no utiliza indicadores de desempeño más que el monto de ventas"	"No hay indicadores definidos"
614. Ausencia de Dirección	"Se pierde el control de la operación"	"No hay supervisión en las sucursales"	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

#### 5.1.2.4. Matriz de divergencias entre niveles directivo y operativo

Tabla 5. 52. Matriz de divergencias entre niveles directivo y operativo

ESFERAS	CÓDIGOS	DIRECTIVOS	OPERATIVOS
1. Condiciones de trabajo	101. Condiciones físicas de trabajo	"No se porta adecuadamente el uniforme"	<b>Sin frases</b>
		<b>Sin frases</b>	"Las condiciones de trabajo son regulares"
	103. Mantenimiento en maquinaria y equipo	"No se cuida el equipo"	<b>Sin frases</b>
2. Organización del trabajo	201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	"Todos son para todo"	<b>Sin frases</b>
	203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	"No hay personal de apoyo en panadería"	<b>Sin frases</b>
	205. Falta de reconocimiento a la autoridad	"No respetan las líneas de mando"	<b>Sin frases</b>
3. CCC	301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	"No hay un manual de procesos"	<b>Sin frases</b>
	303. Ausencia de concertación entre departamentos	"No hay concertación, coordinación"	<b>Sin frases</b>
	304. Vertical descendente	"Los subordinados no atienden las indicaciones"	<b>Sin frases</b>
4. Gestión del tiempo	401. Respecto de los plazos pactados	"No se respeta la jornada laboral"	<b>Sin frases</b>
	403. Tareas mal asumidas	"No se lleva correctamente la contabilidad"	<b>Sin frases</b>
	404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	"Los trabajadores se distraen con el celular o platicando"	<b>Sin frases</b>
	405. Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	"Se tienen problemas de crédito con los proveedores"	<b>Sin frases</b>
		<b>Sin frases</b>	"Si se descompone el refrigerador, se pierde la producción de hielo"
5. Formación Integrada	505. Perdida del Conocimiento y experiencia	"El conocimiento se pierde debido a la rotación de personal, sobre todo en panadería"	<b>Sin frases</b>
	506. (Capacitación para) Delegación de funciones	"El desconocimiento de las funciones genera una delegación incorrecta por parte de la propietaria"	<b>Sin frases</b>

ESFERAS	CÓDIGOS (Continuación)	DIRECTIVOS	OPERATIVOS
6. Implementación de la estrategia	601. Orientación estratégica	"No hay un seguimiento para el proyecto sobre migrar a un modelo de franquicia"	<b>Sin frases</b>
		<b>Sin frases</b>	"El concepto del negocio no está definido"
	602. Autores de la estrategia	"Los jefes limitan el diseño de estrategias y el uso de herramientas"	<b>Sin frases</b>
		<b>Sin frases</b>	"No hay un criterio unificado para la operación"
	603. Desagregación y organización de la puesta en práctica	"La publicidad no ayuda con las ventas"	<b>Sin frases</b>
	604. Herramientas para puesta en práctica	<b>Sin frases</b>	"El menú no se utiliza como herramienta de ventas"
		<b>Sin frases</b>	"Se compran accesorios que no agregan valor"
	605. Gestión del personal	<b>Sin frases</b>	"No se cuida al capital humano ni se procura su permanencia en la empresa."
	607. Rotación del personal	Hay una elevada rotación de personal (6 meses)"	<b>Sin frases</b>
	608. Inventarios	"Hay robo hormiga por la falta de control"	<b>Sin frases</b>
		<b>Sin frases</b>	"No se respeta el sistema de inventarios (PEPS)"
		<b>Sin frases</b>	"No hay un control de abastecimiento"
609. Implementación de política de compra y venta	"No se respetan las políticas de compra"	<b>Sin frases</b>	
613. Evaluación de desempeños inadecuada	"No hay una evaluación formal para el periodo de prueba"	<b>Sin frases</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.

### 5.1.3. Nubes de palabras

Dentro de las funciones y herramientas que nos brinda el Software Atlas Ti 8©, se pueden generar nubes de palabras con respecto a las familias, disfuncionamientos o criterios que se definan para visualizar de manera gráfica la frecuencia con la que una o varias palabras aparecen en las respuestas de los entrevistados.

Para efectos de la investigación se generaron nubes de palabras a nivel general y una para cada familia respectivamente, filtrando de manera pertinente aquellas que no tuvieran mayor significado cualitativo y sólo considerando las palabras críticas para un análisis visual más didáctico.

**Figura 5. 28. Nube de palabras: Disfuncionamientos genéricos**



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

Las nubes de palabras por familia demuestran aspectos importantes de la información recopilada. Iniciando con la nube que incluye a todos los disfuncionamientos de manera general, se expone que las palabras más concurridas durante las respuestas de todos los niveles son: tiempo, trabajo, personal, equipo o personal, puesto, funciones, jefes o dueños, comunicación, herramientas, cliente(s), proceso(s), capacitación, reconocimiento, ventas, entre otras.

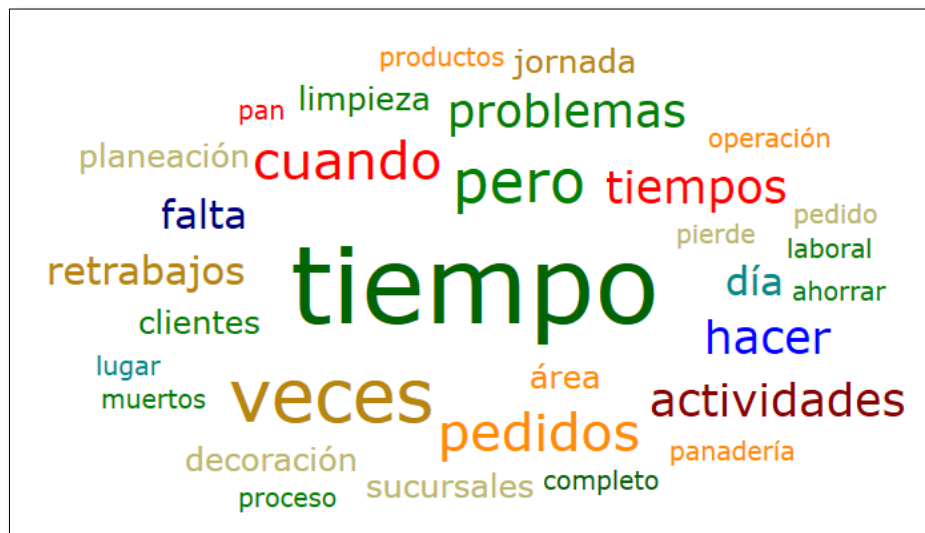


**Figura 5. 31. Nube de palabras: CCC**



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

**Figura 5. 32. Nube de palabras: Gestión del tiempo**



Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi©.

Por su parte, Comunicación-coordinación-concertación, muestra a primera vista el concepto de comunicación ligado a su dificultad con los jefes o dueños, el personal de compras, entre los mismos operativos y a los problemas o conflictos.

Con respecto a la Gestión del tiempo, los términos más destacados son el tiempo, los problemas relacionados a su administración, los pedidos (bajo el entendido del cumplimiento con los estándares establecidos para cada producto en carta), las actividades cotidianas y la realización de la limpieza en las sucursales. Cabe mencionar que la presencia de la palabra panadería involucra revisar los tiempos y movimientos en particular del área.





### 5.1.4. Coocurrencias

El cálculo de coocurrencias es usado como medio para extraer la estructura de la semántica de un discurso, lo cual está dirigido a buscar y analizar las interrelaciones de los conceptos o términos más relevantes y, por lo tanto, a explicar de forma precisa el significado central de un conjunto de ideas (Colle, 2009).

Para apreciar el comportamiento de los datos y poder analizar la información con una perspectiva más amplia, se generó desde la interfaz de AtlasTi® una *Tabla de coocurrencias*, herramienta que puede ser construida a partir de la plataforma para mostrar de forma cruzada como coocurren todos los códigos ingresados, así como el valor de los coeficientes.

**Tabla 5. 53. Síntesis de coocurrencias totales**

	203	204	306	403	404	405	601	606	607	611
101	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
103	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
104	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
201	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
202	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
204	0		0	0	0	1	0	0	0	0
301	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
302	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
305	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
401	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
505	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
602	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
609	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
610	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
611	0	0	0	0	0	1	0	0	0	

**Condiciones de trabajo:**  
 101, Condiciones físicas de trabajo.  
 103, Mantenimiento en maquinaria y equipo.  
 104, Ambiente de trabajo.

**Organización del trabajo:** 201, Repartición y definición de tareas, funciones, etc.  
 202, Delegación de responsabilidades y toma de decisiones.  
 203, Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades.  
 204, Trabajo en equipo y carga de trabajo.

**Comunicación-coordinación-concertación:**  
 301, Interno al servicio/ manuales de procedimientos.  
 302, Transmisión de informaciones.  
 305, Vertical ascendente.  
 306, Horizontal entre pares.

**Gestión del tiempo:**  
 401, Respetto de los plazos pactados.  
 403, Tareas mal asumidas.  
 404, Factores perturbadores de la gestión del tiempo.  
 405, Suministro de materias primas.

**Formación integrada:**  
 505, Perdida del Conocimiento y experiencia.

**Implementación de la estrategia:**  
 601, Orientación estratégica.  
 602, Autores de la estrategia.  
 606, Motivación y liderazgo.  
 607, Rotación del personal.  
 609, Implementación de política de compra y venta.  
 610, Sistemas de remuneración y falta de prestaciones.  
 611, Calidad del producto y/o servicio.

Fuente: Elaboración propia usando AtlasTi®.

En la tabla de Síntesis de coocurrencias totales, es posible apreciar que la relación más pronunciada se genera entre las Condiciones físicas del trabajo y la Calidad del producto o servicio, que se traduce en que las limitaciones de las herramientas e infraestructura de las sucursales influyen directamente en las características del producto o la calidez del servicio. Asimismo, la Pérdida del conocimiento y experiencia en la empresa se vincula de manera importante con la Rotación del personal, entendiéndose que la fuga de talentos ocasiona que Flor Nacional pierda elementos cualificados, que no son sustituidos con prontitud y eficiencia.

Otra de las coocurrencias destacadas tiene lugar entre los Autores de la estrategia y la Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades, bajo el contexto de que los propietarios no estimulan la orientación de las capacidades del personal hacia tareas que agreguen mayor valor a la empresa e incluso, por el contrario, se da prioridad a funciones que no han demostrado aportar valor al servicio.

En total se registraron 19 coocurrencias entre los distintos disfuncionamientos de las seis esferas, en donde la implementación de la estrategia muestra el mayor número de incidencias. También resulta interesante observar que las Tareas mal asumidas se atribuyen a problemas de comunicación o coordinación, que Ambiente de trabajo termina por afectar el cumplimiento de los tiempos asignados para realizar las actividades o que la Carga de trabajo sea un factor en la interrupción del suministro de materias primas.

## **5.2. Efecto espejo**

Este paso de la metodología procede una vez que se ha recopilado la información cualitativa sobre los disfuncionamientos identificados con base a las frases testimonio (manteniendo el anonimato de su autoría), lo cual se expone a los actores de la organización, iniciando por los niveles más altos (directivos y mandos medios), para posteriormente determinar su impacto económico en la empresa. La información se presenta a manera de *espejo*, puesto que el objetivo es reflejar fielmente los errores o desviaciones encontrados a los mismos actores, para lograr mejorar esos aspectos mediante el diseño de estrategias particulares.

La exposición tuvo lugar con la propietaria y todos los mandos medios, en una reunión que se planeó con antelación y se desarrolló de forma proactiva, demostrando interés por los temas, sobre todo del nivel estratégico. Posteriormente, la información se socializó con el resto de la plantilla (operativos), mediante dos juntas, una por cada sucursal en un momento intermedio del horario de servicio, donde convergen ambos turnos.

En el caso de los operativos, se mostró una actitud positiva de atender las estrategias necesarias para mejorar, puesto que “*si mejora la empresa y a la empresa le va bien, todos mejoramos*” (palabras de la gerente en turno). Después de exponer los resultados del diagnóstico, el personal mostró una disposición para la realización y continuidad del proyecto, sin embargo, por las limitaciones y alcances la investigación, la implementación no forma parte del mismo.

Cabe mencionar, que el nivel que más escepticismo presentó fue el directivo, hasta que fue convencido con la propuesta de estimar los costos ocultos en relación a los principales disfuncionamientos e identificar el origen de los mismos, aumentando su disposición e interés al hablar del diagnóstico en términos financieros. Por otro lado, los mandos medios, por su ubicación en el organigrama, donde tienen que lograr alcanzar los objetivos indicados por directivos y encauzar los esfuerzos de los operativos, demostraron tener el panorama más integral de los tres niveles y manifestaron la necesidad de implementar mejoras a corto y largo plazo.

El efecto espejo se planeó para realizarse a manera de informe ejecutivo, aprovechando al máximo los tiempos. Sirvió para sensibilizar a los integrantes de la organización. A los mandos medios y directivos principalmente en relación al análisis cualitativo que surge a partir de la información recabada en las entrevistas y presentada mediante los inventarios de disfuncionamientos e ideas fuerza. Por el contrario, los integrantes del nivel operativo, mostraron mayor afinidad por los temas cualitativos, sin desestimar la importancia del salario y el volumen de ventas, por lo cual la sensibilización sobre el aspecto financiero fue de suma importancia en relación a las consecuencias de su desempeño.

En este sentido, también es importante que el efecto espejo influya positivamente en la receptibilidad y la gestión del cambio de los actores, al conocer los puntos de oportunidad de Flor Nacional y la importancia del involucramiento de todos, adoptando un enfoque *centrado no sólo en los costos visibles sino también en los costos ocultos y en el potencial sin explorar*. Gracias a esto, se resalta la necesidad de mantener relaciones laborales sanas y aplicar políticas estratégicas (Savall et al., 2008).

La intención de presentar la información es ayudar a al personal a comprender la importancia de mejorar mediante el cambio, conocer sus opiniones y observaciones, así como prevenir la continuidad de los disfuncionamientos, exponiendo los riesgos que pueden afectarles sino actúan oportunamente.

### 5.3. Análisis cuantitativo

Retomando el concepto de Savall, los costos ocultos muestran *“la expresión del poder informal de los asalariados de la empresa que se expresa a través de los comportamientos disfuncionales”* (Savall et al., 2008, p. 30). Por eso, su detección y estimación obedecen a una intención de mejora continua y no de enjuiciar o crear culpables dentro de la empresa, sino todo lo contrario, identificar el mejor plan de acción para conseguir las metas mediante un ambiente laboral sano.

Para esta etapa del diagnóstico, se comienza por calcular el valor del Nano PIB, que representa el valor económico perdido de un trabajador en una hora. Equivale a la diferencia de las ventas menos los costos variables entre el número de horas de trabajo esperadas y remuneradas, generalmente calculado respecto a un ciclo anual (Pérez, 2012).

A continuación, se prosiguió a la estimación de los costos ocultos, presentados mediante la estructura de cédulas que consideran los siguientes conceptos: anomalías e indicadores de los disfuncionamientos observados, la frecuencia de su ocurrencia, las causas aparentes de su explicación y los componentes de las consecuencias económicas junto con la estimación financiera de su impacto.

#### 5.3.1. Cálculo del Nano PIB

Para este caso se determinó el valor del Nano PIB anual para Flor Nacional a partir del análisis documental realizado al material facilitado por la empresa. En particular, si bien se respeta la confidencialidad de la información más sensible, se cuenta con los datos necesarios de los estados financieros al cierre del 2019, que sirven para definir que las Ventas netas en este ejercicio representan **\$2,752,741.47**, mientras que los Costos directos variables ascienden a **\$1,252,673.53**.

Para iniciar con el cálculo, es necesario determinar el total de horas trabajadas por un colaborador en condiciones normales durante un año, tomando en cuenta que la empresa maneja dos tipos de jornadas: la primera que se atribuye de lunes a sábado con 8 horas base por día y la segunda para los domingos, durante la cual los trabajadores sólo acuden a laborar 6 horas por día. Por lo tanto, con esta información y en el entendido de que se trabajaron 50 semanas durante el año 2019 (eliminando aquellas de periodo inhábil o vacacional) y sólo se tiene un día entre semana de descanso, se calcula que el total de horas laboradas por trabajador en un año para la empresa Flor Nacional es de **2,300**.

**Tabla 5. 54. Cálculo de horas trabajadas por un trabajador anualmente**

Cálculo de horas trabajadas (1 trabajador en 1 año)						
Jornada completa			Jornada dominical			
c=a*b	a	Jornada laboral (hrs.)	8	a	Jornada laboral (hrs.)	6
	b	Días trabajados por semana	5	b	Días trabajados por semana	1
	c	Total de horas a la semana	40	c	Total de horas a la semana	6
	d	Semanas laborables al año	50	d	Semanas laborables al año	50
e=c*d	e1	Total de horas al año	2000	e2	Total de horas al año	300
f=e1+e2	f	<b>Total de horas trabajadas en un año (ambas jornadas)</b>	<b>2300</b>	Hrs.		

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental.

Después se continuó con el cálculo para la plantilla completa de trabajadores, considerando aquellos cuyas funciones se desarrollan directamente en las sucursales, es decir, **13 trabajadores**. Entonces, se multiplicó el total de horas de un trabajador por el colectivo considerado, obteniendo un total de **29,900 hrs.** laboradas en un año.

**Tabla 5.55. Cálculo de horas trabajadas por el total de trabajadores en sucursal anualmente**

Cálculo de horas trabajadas (total de trabajadores en sucursal en 1 año)			
	g	Número de trabajadores en sucursales	13
	f	Horas trabajadas en un año	2,300
i= g*f	i	Total de horas (trabajadores en sucursal)	29,900

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental.

Una vez obtenido este dato, ya es posible realizar el cálculo del Nano PIB, contemplando las ventas netas de las dos sucursales en un año, los costos directos variables generados (atribuidos principalmente a la compra de insumos para la producción y la ejecución del servicio, sin considerar la cuenta de Sueldos y salarios). De la diferencia de los dos conceptos previos, se obtiene la utilidad marginal (**\$1,252,673,53**), que se divide entre el número de horas trabajadas por los 13 trabajadores en sucursal durante el año y resulta un Nano PIB de **\$41.90**.

**Tabla 5. 56. Cálculo del Nano PIB con estados financieros al cierre del año 2019**

<b>Cálculo del Nano PIB con estados financieros al cierre del año 2019</b>			
<b>Empresa: Flor Nacional</b>			
	j	Ventas netas	\$ 2,752,741.47
	k	Costos directos variables	\$ 1,500,067.95
m=j-k	m	Margen de utilidad sobre costos directos variables	\$ 1,252,673.53
	i	Número de horas totales trabajadas en sucursal	29,900
n=m/i	n	<b>Nano PIB 2019</b>	<b>\$ 41.90</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental.

Cabe mencionar que, aparte de calcular el valor del Nano PIB, existe un valor de referencia que ha sido estandarizado por el ISEOR para las empresas mexicanas, que es de \$50.00 (Pérez, 2012), muy semejante al valor calculado para Flor Nacional.

El valor para el contexto mexicano de este indicador se sustenta en la intervención realizada en más de 40 empresas en territorio nacional hasta 2015 (García, 2016). Este dato tiene importante utilidad, sobre todo en el caso de no contar con las cifras anuales necesarias para determinarlo particularmente respecto a una entidad.

### **5.3.2. Estimación de costos ocultos para la empresa objeto de estudio**

Una vez obtenido el valor del Nano PIB para Flor Nacional, se procede con la estimación de costos ocultos, los cuales surgen del inventario de disfuncionamientos encontrados a partir de la aplicación de las encuestas en contraste con los datos identificados durante el análisis documental.

La estimación permite cumplir con la propuesta de Savall et al. (2004) de vincular las consecuencias financieras con la ocurrencia de los disfuncionamientos en la operación cotidiana de la organización, es decir, ligar los aspectos sociales con los económicos para la consecución de los objetivos. Para ello es pertinente tener presente la Masa salarial que asciende a **\$840,946.80** durante el año 2019.

**Tabla 5. 57. Cálculo de la Masa salarial anual 2019**

Cálculo de la Masa salarial anual 2019			
Empresa: Flor Nacional			
	Puestos	Sueldos mensuales	Sueldo acumulado
	1 Gerente	\$ 7,368.10	\$ 7,368.10
	2 Encargados	\$ 6,468.10	\$ 12,936.20
	8 Cocineros y panadero	\$ 5,177.82	\$ 41,422.56
	2 Auxiliares	\$ 4,176.02	\$ 8,352.04
suma	Total mensual		\$ 70,078.90
	<b>Total anual</b>		<b>\$ 840,946.80</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental.

Apegado al método de cálculo de costos ocultos (Pérez, 2012), el valor del Nano PIB, será considerado sólo en el cálculo directo de dos de los seis componentes económicos, es decir, para los sobretiempos y la no producción. En el resto de componentes, se atribuye su cálculo a diferentes variables, entre ellas: los datos de la nómina anual para los sobresalarios; la cantidad y el valor de los insumos requeridos en un proceso para los sobreconsumos; entre otros que, en algunos casos, su ausencia o falta de disponibilidad no permiten la estimación de los costos ocultos durante el desarrollo del actual estudio.

**Tabla 5. 58. Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento	<b>Falta de Productividad directa</b>	Un día a la semana	<b>Gestión del tiempo</b>  CCC  <b>Condiciones de trabajo</b>	<b>No producción</b>  13 personas X 8 horas X 1 día a la semana X 50 semanas X \$41.90 (Nano PIB)  <b>\$ 217,856.27</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

El primer costo oculto en evaluarse está relacionado con las interrupciones que sufre la cadena de suministros que ocasionan desabastecimiento de insumos necesarios para la operación en la empresa. Ocurre al menos un día a la semana durante la entrega en las sucursales. Por lo tanto, el indicador asignado es la Falta de productividad directa que causa No producción de hasta **\$217,856.27** al año, debido a retrasos en la línea productiva por falta de materia prima.



Lo anterior se debe a retardos o incumplimientos en la entrega de insumos de acuerdo a lo solicitado (Gestión del tiempo); hay falta de comunicación entre las sucursales, con los encargados y el área de compras, lo que perjudica los tiempos de respuesta (CCC); y debido a la falta de mantenimiento preventivo y correctivo la fábrica de hielos falla y se interrumpe la producción de hielo, insumo relacionado con casi el 70% de las bebidas frías (Condiciones de trabajo). El monto ocasionado por estos costos ocultos representa el **26%** de la Masa Salarial.

**Tabla 5. 59. Mandos medios realizando funciones operativas**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Los encargados de sucursal (mandos medios) invierten tiempo en la producción de alimentos que corresponde a los cocineros (operativos).	<b>Falta de Productividad directa</b>	5 horas a la semana	<b>Organización del trabajo</b>	<b>Sobresalarios</b>
				<b>No estimados</b>
			<b>Gestión del tiempo</b>	<b>No creación de Potencial</b>
			<b>Implementación de la estrategia</b>	<b>No estimados</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

Se detectó que los encargados de sucursal, cuyo puesto tiene un sueldo más elevado al de los operativos y está orientado a desarrollar actividades estratégicas, se involucran al menos cinco horas por semana en cumplir actividades de los cocineros (operativos), sobre todo fines de semana que hay mayor aforo de clientes.

Entre las razones, se cuenta que las funciones y tareas asignadas a operativos no se cumplen eficientemente y ocasionan una sobrecarga de trabajo a mandos medios en su intención de apoyar (Organización del trabajo); por lo tanto, los encargados invierten su tiempo en actividades operativas, descuidando la parte estratégica.

En esta cédula, no fue posible estimar el monto de los costos ocultos debido a limitaciones en la información y el tiempo de duración de la investigación-intervención. Sin embargo, los componentes relacionados son los Sobresalarios, los mandos medios realizan funciones no asignadas, y la No creación de potencial (los encargados no pueden enfocar su atención en atender al cliente y resolver imprevistos debido a que están en la zona de producción).

**Tabla 5. 60. Oferta no orientada al cliente**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
La oferta no se orienta adecuadamente a las necesidades o deseos del cliente	No calidad	La carta se actualiza parcialmente sólo una vez al año.	CCC	No creación de Potencial
			Gestión del tiempo	No estimados Riesgos
			Implementación de la estrategia	No estimados Sobretiempos
				13 personas X 8 horas X 7 días X 1 año X \$41.90 (Nano PIB)
				\$ 26,142.75

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

No se han estudiado ni se toman en cuenta a nivel directivo las demandas del cliente para construir la oferta de productos en el menú, ni se han diseñado nuevas opciones de alimentos y/o bebidas que complementen o se ajusten a las tendencias del mercado, de hecho, ni siquiera se tiene noción del perfil actual de cada platillo en relación a su rentabilidad y popularidad.

En la empresa Flor Nacional, la oferta se limita a una actualización anual, debido a que no se le da la importancia debida a la gestión de la información dentro de la empresa, iniciando desde el registro de las ventas hasta las respuestas de las encuestas a los clientes, por lo cual se desconoce la demanda (CCC); no se tiene una planeación sobre los periodos de renovación recomendados (Gestión del tiempo); además, la toma de decisiones por parte de los directivos con respecto a políticas y promociones se realiza sin analizar los reportes del sistema o la opinión de los clientes. Tampoco se ha realizado un análisis del mercado, por lo cual la orientación estratégica no es adecuada (Implementación de la estrategia).

Este conjunto de disfuncionamientos involucra tres tipos de componentes, de los cuales sólo se pudo estimar el perteneciente a Sobretiempos (\$ 26,142.75), ocasionados porque cuando se crea o modifica un producto no se estudian las necesidades del mercado ni se realizan pruebas de menú previas, sólo se añade a la carta y después se ajusta según las quejas o comentarios de los clientes durante al menos una semana, lo que involucra modificar el producto, volver a capacitar al personal nuevamente y reajustar la información en el sistema.

Los dos componentes no estimados son: No creación de potencial, puesto que se reduce la atracción de clientes que impacta directamente en las ventas, y Riesgos en la reducción de la participación en el mercado de Flor Nacional con respecto a la competencia.

**Tabla 5. 61. Prioridad a actividades sin valor agregado**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Se da mayor prioridad por parte de directivos a actividades sin valor agregado	<b>Falta de Productividad directa</b>	Dos días al mes.	<b>Organización del trabajo</b>	<b>No creación de Potencial</b>
				<b>No estimados</b>
			<b>Gestión del tiempo</b>	<b>No producción</b>
			<b>Implementación de la estrategia</b>	<b>12 personas X 8 horas X 2 días al mes X 1 año X \$41.90 (Nano PIB)</b>
				<b>\$ 96,527.08</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

La dirección asigna mayor prioridad a actividades que no agregan valor a las características del producto o la ejecución del servicio. Según la información compartida por los actores de la empresa, la frecuencia de estos disfuncionamientos ocurre dos días por mes, lo que impacta nuevamente en la Falta de productividad directa.

Este costo oculto se vincula con tres esferas de disfuncionamientos: Organización del trabajo, debido a la falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades; Gestión del tiempo, pues se gasta mucho tiempo en actividades que no agregan valor como la decoración; e Implementación de la estrategia, entendiendo que no se aprovecha el talento del personal en actividades que añadan valor al cliente o que aumenten sus cualificaciones, ocasionando desmotivación.

En este sentido, se tienen efectos no estimados para la No creación de potencial, entendiendo que el tiempo invertido en estas actividades se podría destinar en acciones que agreguen valor a la empresa. En cuanto a No producción (**\$ 96,527.08**), al instruir al personal operativo y los mandos medios de cada sucursal de comprar los insumos y planear la decoración para los últimos días de cada mes, se relegan o sustituyen actividades estratégicas y de producción.

**Tabla 5. 62. Alta rotación de personal en panadería**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Alta rotación del personal en panadería y pérdida del conocimiento	<b>Rotación de personal</b>	La rotación del panadero se da aproximadamente cada 6 meses.	<b>Condiciones de trabajo</b>  <b>Organización del tiempo</b>  <b>Formación integrada</b>  <b>Gestión del tiempo</b>  <b>Implementación de la estrategia</b>	<b>Sobretiempos</b> 1 persona X 8 horas X 6 días a la semana X 4 semanas X 2 veces al año <b>\$41.90 (Nano PIB)</b> <b>\$ 16,087.85</b> <b>No producción</b> 1 persona X 8 horas X 2 días a la semana X 5 semanas X 2 veces al año <b>\$41.90 (Nano PIB)</b> <b>\$ 6,703.27</b> <b>Riesgos</b> <b>No estimados</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

La empresa tiene un alto nivel de rotación del personal, sobre todo en la panadería, donde la vacante está disponible en promedio dos veces al año, causando costos ocultos por Sobretiempos debido a las cuatro semanas de reclutamiento e inducción (**\$ 16,087.85**) y por No producción, ya que los días que se produce en panadería se reducen de seis a sólo cuatro mientras dure la adecuación al puesto (**\$ 6,703.27**). A pesar de que los riesgos vinculados con el aumento de estrés en los colaboradores por la repartición de funciones de panadería y la pérdida de empleados altamente cualificados no han sido estimados, el total de costos ocultos, en este ejemplo ascienden a los **\$ 22,791.12** que igualan el 3% de la masa salarial.

Los disfuncionamientos considerados son: Condiciones de trabajo, con la reorganización de actividades y el aumento de la tensión en el ambiente laboral; Organización del tiempo, la ausencia de un panadero titular genera sobrecarga laboral en los cocineros; Formación integrada, debido a la rotación en el puesto de panadero, el cual exige un alto nivel técnico, se pierden los conocimientos en la empresa; Gestión del tiempo, no se cumple en tiempo con las requisiciones de producción; e Implementación de la estrategia, al no llevar un control en la elaboración de productos debido a que no se estandarizan las recetas, por lo cual la calidad de los productos es variable dependiendo el responsable de la producción.

**Tabla 5. 63. Inconsistencias en la calidad del producto**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Inconsistencias en la calidad del producto y variaciones en el servicio	<b>No calidad</b>	Se reciben al menos 4 quejas al mes sobre la calidad de los productos o servicios por parte de los clientes en cada sucursal.	<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Sobreconsumo</b>
			<b>Organización del trabajo</b>	4 veces X 2 sucursales X 12 meses X \$47.00 (Costo Promedio del Platillo <sup>1</sup> )
			<b>CCC</b>	<b>\$ 4,512.00</b>
			<b>Gestión del tiempo</b>	<b>Sobretiempos</b>
			<b>Formación integrada</b>	4 veces X 2 sucursales X 12 meses X 0.15 hrs. <sup>2</sup> X \$41.90 (Nano PIB)
			<b>\$ 603.29</b>	
			<b>Implementación de la estrategia</b>	<b>No producción</b>
				4 veces X 2 sucursales X 12 meses X \$89.00 <sup>3</sup>
				<b>\$ 8,544.00</b>
				<b>Riesgos:</b>
				4 veces X 2 sucursales X 12 meses X \$90.00 (ticket promedio <sup>4</sup> ) X 2 personas (afluencia promedio por venta) X 9 personas (Mala publicada "boca a boca" <sup>5</sup> )
				<b>\$ 155,520.00</b>

<sup>1</sup> Costo promedio de los productos totales en carta: **\$47.00**.

<sup>2</sup> Tiempo promedio de producción de un platillo de la carta en condiciones normales: **9 minutos**.

<sup>3</sup> Precio promedio de los productos totales en carta: **\$89.00**.

<sup>4</sup> El ticket promedio por persona es de **\$90.00**, y el número promedio de personas por cada cuenta es de **2**.

<sup>5</sup> Alcance de la publicidad negativa "de boca en boca" (Ayuso, 2015)

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

Las inconsistencias en las características del producto, así como la baja calidad que se ofrece en el servicio se ven reflejados en las quejas de los clientes, registradas en las encuestas de consumo, que en promedio registran 4 incidencias al mes en cada sucursal. Las principales críticas son sobre las porciones, los montajes, las temperaturas, la atención en servicio o los tiempos de entrega. El cálculo de costos ocultos en esta cédula es uno de los más complejos, debido al tema de la calidad y su impacto en la actualidad.

Los fallos en la empresa Flor Nacional relacionados con la No calidad se atribuyen a disfuncionamientos en todas las esferas: el ambiente de trabajo se deteriora debido a la presión (Condiciones de trabajo), los retrabajos aumentan la carga de trabajo y se reajusta la delegación de funciones (Organización del trabajo), capacitación insuficiente sobre la preparación de productos (formación integrada), los colaboradores no ponen atención en los pedidos y transmiten mal la información a la producción en cocina (CCC), ocasionando que la entrega de los pedidos no se cumpla con los tiempos establecidos en la carta (Gestión del tiempo), así como la falta de estandarización de procesos y protocolos de servicio (Implementación de la estrategia).

En esta investigación-intervención, los componentes de los costos ocultos requieren la adición de criterios dependiendo el caso para una estimación más objetiva:

- **Sobreconsumo:** Cuando sale un platillo incorrecto o deficiente de cocina, se regresa y se elabora nuevamente, consumiendo más insumos. Debido a que las inconsistencias no se pueden atribuir a un solo producto, se ha promediado el costo de los platillos en la carta, obteniendo una media de **\$ 47.00**.
- **Sobretiempos:** La inversión de tiempo para arreglar los errores retrasa la producción restante. No sólo se pierde el costo del producto rechazado que ya no se puede vender, sino que también se desperdicia el tiempo en su elaboración y corrección, considerando que el promedio de producción de un platillo de la carta en condiciones normales es de **9 minutos**, lo cual representa el **15%** de una hora (o del Nano PIB).
- **No producción:** Además, los productos con defectos no son cobrados al cliente, tomando en cuenta, para este punto, que el precio promedio de los productos totales en carta es de **\$ 89.00**.
- **Riesgos:** Finalmente, una de las amenazas más importantes para cualquier negocio es perder la preferencia del cliente y disminuir las ventas. El impacto de un mal servicio no termina sólo con los clientes insatisfechos, pues según Ayuso (2015), cuando se produce un “boca en boca”

negativo por parte de un consumidor que ha tenido una mala experiencia, éste se lo cuenta a **9 personas** más. Se estima que el ticket promedio por persona en Flor Nacional es de **\$90.00**, sin embargo, aumenta si se incluye, además, el dato del número promedio de personas por cada cuenta, que es de **2**.

En total, los costos incurridos por una mala calidad en el producto o servicio de la empresa Flor Nacional son de **\$169,179.29** al año, que equivalen al **20%** de la masa salarial.

**Tabla 5. 64. Deficiente planeación de la producción en panadería**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Deficiente planeación de la producción para el área de panadería	Falta de Productividad directa	El encargado de panadería apoya en funciones de cocina 2 días por semana.	Organización del trabajo	Sobretiempos
			Gestión del tiempo	1 persona X 8 horas X 2 días X 50 semanas X \$41.90 (Nano PIB)
			Implementación de la estrategia	\$ 33,516.35
				No creación de Potencial
				No estimados
	Riesgo			
			No estimados	

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

La mala planeación de la producción para el área de panadería genera sobrecarga de trabajo y fallas en el proceso de abastecimiento debido a que se considera que el puesto apoya también en actividades de cocina de manera simultánea, a pesar de que el panadero no recibe apoyo de los cocineros para sus propias actividades, por lo que se retrasa la producción (Organización del trabajo).

Partiendo de lo anterior, no se cumple con los tiempos planeados para la producción y entrega del pan (Gestión del tiempo), además de que el panadero excede el tiempo de su jornada y tiene a cargo funciones más específicas, sin embargo, su sueldo es el mismo que un cocinero sin pago de horas extras (Implementación de la estrategia).

Los efectos que tienen dichos indicadores, se traducen en la No creación de potencial (no estimada) debido a que el panadero no puede generar nuevas propuestas de productos o proponer mejoras a los mismos, Riesgos asociados a malas condiciones del puesto que incentivan la renuncia de los titulares y Sobretiempos. Sólo se estimaron los últimos, considerando que el ajuste de los tiempos para elaborar la panadería no se adapta a las necesidades reales de Flor Nacional, desaprovechando dos días de producción a la semana, que al año representa un costo oculto de **\$ 33,516.35** al año.

**Tabla 5. 65. No se aprovecha el sistema ERP**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Se desaprovecha el uso e involucramiento del sistema ERP de la empresa en la operación (Soft Restaurant)	<b>Falta de Productividad directa</b>	Se solicitan reportes de ventas una vez al mes y se costean al menos 20 recetas mensualmente.	<b>Organización del trabajo</b>  <b>Gestión del tiempo</b>  <b>Formación integrada</b>	<b>Sobretiempos:</b> Elaboración de reportes:  <b>4 personas X 5 horas X 1 día X 12 meses X \$41.90 (Nano PIB)</b>  Respecto al costeo de recetas:  <b>4 personas X 6 horas X 1 día X 12 meses X \$41.90 (Nano PIB)</b> <b>\$ 30,164.71</b>  <b>Riesgo</b>  <b>No estimado</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

No se aprovecha el potencial del sistema ERP (Enterprise Resource Planning) de la empresa, llamado SoftRestaurant, cuyo uso es muy común en el ramo, pero la persona responsable de su gestión ya no se encuentra en la empresa y el gerente ha ido adquiriendo los conocimientos de manera autodidacta sobre su manejo, por lo cual sólo una persona lo utiliza, pero sin dominio (Formación integrada). Esta desatención le cuesta **\$ 30,164.71** al año a la empresa, más el monto de compra del sistema, dato no disponible al momento del estudio.



Esta situación se vincula con la Falta de productividad directa, siendo que, por la sobrecarga laboral, el gerente no tiene tiempo de supervisar la alimentación correcta y oportuna de información en el sistema (Organización del trabajo). Los costeos se tardan más porque no se lleva un registro preciso en contabilidad del costo promedio de las materias primas ni detalle de las ventas, más que el monto diario. Además, la mala planeación en las fechas, evita que se le dedique el tiempo suficiente a la administración del ERP (Gestión del tiempo).

Para esta estimación se consideran Sobretiempos en dos actividades primordiales. En primer lugar, se elaboran los reportes de forma independiente, lo que involucra aproximadamente 5 horas más al mes en comparación de lo que sería obtenerlos con el sistema al día, para su estimación se considera a las personas a cargo de esta función (Gerente, Contador y los dos Encargados). En segundo término, se ubica el costeo de recetas que, sin el ERP, requiere al menos 30 minutos más por cada una. También se ocasiona un Riesgo, orientado a la pérdida de competencias y de información si el único elemento cualificado para su manejo en la empresa terminara con la relación laboral.

**Tabla 5. 66. Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
El equipo y las herramientas son insuficientes o inadecuadas para una operación eficiente	<b>Falta de Productividad directa</b>	Se incurre en retrasos de hasta 5 horas a la semana por sucursal.	<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>No producción</b>
			<b>Gestión del tiempo</b>	<b>12 personas X 10 horas X 1 semana X 50 semanas X \$41.90 (Nano PIB)</b> <b>\$ 251,372.61</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

El equipo y las herramientas no son suficientes, ni se les da el mantenimiento adecuado, causando retrasos de al menos 5 horas a la semana en la producción por sucursal (Falta de productividad directa). Se detectaron disfuncionamientos como la carencia de herramientas para agilizar la operación y el equipo en mal estado por la falta o impuntualidad de mantenimiento tanto preventivo como correctivo (Condiciones de trabajo). Aunado a esto, no existe un plan de mantenimiento o un seguimiento a las reparaciones, ni se compra el equipo menor cuando es requerido (Gestión del tiempo).

En consecuencia, la línea de producción se retrasa por la ausencia de equipo o herramientas, ocasionando No producción con un costo oculto estimado de **\$ 251,372.61**. Esto significa costos equivalentes al **30%** de la masa salarial.

**Tabla 5. 67. Presión laboral constante**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Existe una presión laboral constante, aunado a un acomodo del personal ineficiente	Falta de Productividad directa	7 horas a la semana, sobre todo fines de semana que hay mayor aforo de clientes.	Condiciones de trabajo	<b>No producción:</b> 12 personas X 12 horas X 1 semana X 50 semanas X \$41.90 (Nano PIB) <b>\$ 175,960.83</b> <b>Riesgo:</b> <b>No estimados</b>
			Organización del trabajo	
			Implementación de la estrategia	

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

La tolerancia a la presión se ha posicionado como una descripción necesaria en muchos perfiles de puestos actualmente, sin embargo, no es garantía de calidad ni mucho menos de resultados. En Flor Nacional se ha detectado un exceso de presión en conjunto con una inadecuada gestión del personal que no se adapta a los requerimientos de la empresa, acomodando incorrectamente los horarios del personal en momentos de mayor demanda, que suman hasta siete horas por semana donde el recurso humano pareciera insuficiente cuando hay otros lapsos de tiempos muertos.

Las razones que explican estos disfuncionamientos son tres: el ambiente laboral que se percibe en las sucursales refleja mucha tensión entre los colaboradores, no promueve el trabajo en equipo y obstaculiza los acuerdos (Condiciones de trabajo); se satura la carga de trabajo en horas pico y se reasignan funciones de forma no premeditada (Organización del trabajo); y el acomodo del personal de acuerdo a los horarios no es el adecuado para resolver las necesidades de la organización (Implementación de la estrategia).

En consecuencia, cuando se retrasan o interrumpen los pedidos durante las “horas pico”, se tiene un costo oculto de No producción de **\$175,960.83** y un Riesgo no estimado de reducir la calidad del producto o servicio y perder a los clientes.

**Tabla 5. 68. Conflictos en la asignación de funciones**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Conflictos causados por la asignación de funciones	Falta de Productividad directa	El reajuste de actividades consume al menos 60 minutos al día	<b>Organización del trabajo</b>  <b>CCC</b>  <b>Gestión del tiempo</b>  <b>Implementación de la estrategia</b>	<b>Sobretiempos:</b>  <b>13 personas X 1 hora X 7 días a la semana X 50 semanas X \$41.90 (Nano PIB)</b>  <b>\$ 190,624.23</b>  <b>No creación de Potencial</b>  <b>No estimados</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

Los conflictos causados por una mala asignación de funciones y/o delegación de responsabilidades conllevan un reajuste de actividades que consume al menos una hora al día. Entre los disfuncionamientos se menciona que la asignación de funciones se modifica de acuerdo a la carga de trabajo, generando incertidumbre sobre la responsabilidad de cada puesto y sobrecargas de trabajo (Organización del trabajo); no hay un manual de procesos (CCC); existe descoordinación entre turnos y el intercambio de información es deficiente (CCC); los tiempos de cada actividad o proceso son inconsistentes (Gestión del tiempo); el personal se desmotiva y se pierde el control, además de que los procesos no están debidamente adaptados a las necesidades del cliente (Implementación de la estrategia).

Se estima que los Sobretiempos que invierte la plantilla de trabajo en reajustar las actividades diarias incurren en un costo oculto de **\$190,624.23** al año. También se considera el componente de costos sobre la No creación de potencial, pero no ha sido estimado.

**Tabla 5. 69. Retardos del personal**

Costos de Disfuncionamientos observados		Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
(Anomalía)	(Indicadores)		(Causas)	(Efectos)
Retardos constantes en la entrada del personal	<b>Ausentismo</b>	15 minutos por colaborador, 3 veces por semana	<b>Organización del trabajo</b>  <b>Gestión del tiempo</b>  <b>Implementación de la estrategia</b>	<b>No producción</b>  <b>13 personas X 15 minutos (0.25 hrs) X 3 días a la semana X 50 semanas X \$41.90 (Nano PIB)</b>
				<b>\$ 20,424.02</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas.

Los retardos constantes en la entrada del personal son de 15 minutos en promedio por colaborador durante la mitad de los días trabajados a la semana, lo cual ocasiona retrasos en las actividades de la empresa, cuyo costo oculto por No producción es de **\$20,424.02** anualmente.

Entre las razones aducidas destaca que no se respetan las líneas de mando (Organización del trabajo), que se retrasa el inicio y el cumplimiento de las actividades diarias (Gestión del tiempo) y que no haya reglamento oficial que establezca las sanciones por retardos (Implementación de la estrategia).

### 5.3.3. Modelo general de cálculo de costos ocultos

Una vez realizadas las cédulas para el cálculo de costos ocultos, mediante la asignación de indicadores y la identificación de sus componentes en relación a los disfuncionamientos, la información obtenida se concentra en una matriz propuesta por Savall et al. (2008), llamada *Modelo general de cálculo de costos ocultos*.

La matriz, que es llenada en conjunto con los mandos medios (Savall et al., 2008), se conforma por los indicadores como filas y los componentes en las columnas, cuantificando los totales de cada concepto, así como la sumatoria total de los mismos.

**Tabla 5. 70. Modelo general de cálculo de costos ocultos aplicado**

Componentes Indicadores	Sobre cargas (Costos Históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
Ausentismo				\$ 20,424.02			\$ 20,424.02
Accidentes de trabajo							\$ -
Rotación de personal		\$ 16,087.85		\$ 6,703.27			\$ 22,791.12
No calidad		\$ 26,746.05	\$ 4,512.00	\$ 8,544.00		\$ 155,520.00	\$ 195,322.05
Falta de productividad directa		\$ 254,305.29		\$ 741,716.79			\$ 996,022.09
<b>Total</b>	\$ -	\$ 297,139.19	\$ 4,512.00	\$ 777,388.09	\$ -	\$ 155,520.00	\$ 1,234,559.28

Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2008) con cifras estimadas.

En el caso particular de Flor Nacional, se observa que la estimación total de costos ocultos con base en la operación de 2019, ascienden a **\$1,234,559.28**, cifra sumamente alta comparando que es casi equivalente al monto de la Utilidad Bruta del mismo año o que representa casi **1.5 veces** la masa salarial.

Además, se aprecia que la mayor acumulación de costos pertenece, por parte de los indicadores, a la Falta de productividad directa con un **\$996,022.09**, mientras que el componente con el costo más alto es el de No producción, registrando **\$777,388.09**. Es decir, que la principal incurrancia de costos ocultos en la empresa se origina en el *área de producción*, donde se surgen distintos tipos de disfuncionamientos anteriormente descritos.

**Tabla 5. 71. Equivalencia en porcentaje de costos ocultos a la masa salarial**

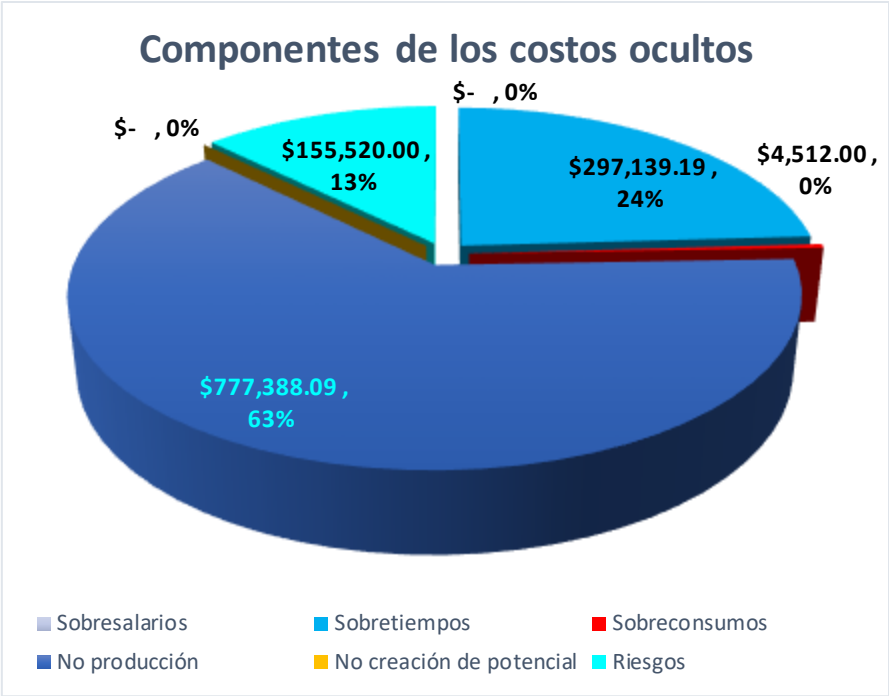
Costos Ocultos		
Disfuncionamientos	Estimación anual	Equivalente a la masa salarial
Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas	\$ 251,372.61	30%
Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento	\$ 217,856.27	26%
Conflictos en la asignación de funciones	\$ 190,624.23	23%
Presión laboral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

*Fuente: Elaboración propia con cifras estimadas.*

Al comparar los montos estimados de los costos ocultos con el valor de la masa salarial durante 2019 (**\$840,946.80**), se aprecia el impacto que tienen con relación al potencial de desempeño en la organización. En este apartado se sustenta la afirmación de Savall sobre *autofinanciarse* si se mitiga la incurrencia de estas cifras, pues la suma de los costos ocultos estimados para este caso es el **147%** de la masa salarial, recursos que podrían reasignarse no sólo para evitar fugas de capital, sino para actividades que generen mayor valor a la empresa.

Destaca el hecho de que, con el porcentaje respectivo de los costos ocultos de cuatro disfuncionamientos, sería numéricamente posible pagar la nómina completa de un año laboral en Flor Nacional: interrupciones en la cadena de suministros y abastecimiento (**26%**), equipo y herramientas insuficientes o en mal estado (**30%**), inconsistencias en la calidad del producto (**20%**) y conflictos en la asignación de funciones (**23%**).

Figura 5. 35. Pastel: Componentes de los costos ocultos



Fuente: Elaboración propia con cifras estimadas.

Al presentar los datos de los componentes de los costos ocultos en la gráfica previa, se puede observar la alta concentración en No producción, seguida de los Sobretiempos y los Riesgos, sin embargo, es importante considerar que hay costos no estimados en el resto de los componentes que pueden alterar la percepción.

## 5.4. Análisis financiero

Después de analizar cualitativa y cuantitativamente la información recopilada, la investigación-intervención se complementa con el análisis de la situación financiera de la empresa Flor Nacional, partiendo desde los datos contenidos en su Estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019.

**Tabla 5. 72. Estado de Resultados Flor Nacional**

<b>Estado de Resultados de la empresa Flor Nacional</b>	
<b>del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019</b>	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 2,752,741.47</b>
MATERIA PRIMA	\$ 659,121.15
MANO DE OBRA	\$ 840,946.80
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 1,500,067.95</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1,252,673.53</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 326,050.25
GASTOS DE VENTAS	\$ 165,317.74
GASTOS EN GENERAL	\$ 469,822.86
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 961,190.85</b>
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>\$ 291,482.68</b>
GASTOS POR INTERESES	\$ -
INGRESO POR INTERESES	\$ -
PÉRDIDA, UTILIDAD CAMBIARIA NETA	\$ -
PARTICIPACIÓN EN LAS UTLDS (PÉRDIDAS)	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 291,482.68</b>
I.S.R.	\$ 87,444.80
P.T.U.	\$ 29,148.27
<b>IMPUESTOS A LA UTILIDAD</b>	<b>\$ 116,593.07</b>
<b>UTILIDAD NETA CONSOLIDADA</b>	<b>\$ 174,889.61</b>

*Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la empresa.*

A continuación, se calculan los ratios o razones financieras pertinentes, que son herramientas tradicionales que comparan distintas magnitudes para el análisis e interpretación de los estados financieros de una empresa u organización con el objetivo de mejorar la toma de decisiones (Ibarra, 2006). Su fundamento radica en que las cifras presentadas aumentan su valor cuando se combinan entre sí.



**Tabla 5. 73. Razones financieras Flor Nacional**

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

*Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la empresa.*

A partir del cálculo de las razones financieras se puede deducir sobre la empresa Flor Nacional que, por cada peso vendido, se obtienen **\$0.46** de utilidad bruta (Margen de utilidad bruta); mientras que por cada peso en ventas se generan **\$0.11** en la Utilidad operativa (Rendimiento sobre operación).

Se puede apreciar la baja utilidad que se obtiene al final del ejercicio en la empresa al analizar el resultado del Margen de utilidad neta que muestra sólo **6 centavos** por cada peso de ventas, es decir que la utilidad neta es de apenas el **6%** del monto vendido.

Con respecto a la operación, es posible determinar que los costos por mano de obra directa equivalen al **31%** de las ventas netas, al tiempo que la compra de todas las materias primas durante el 2019, represento el **24%** de lo vendido. A pesar de que las utilidades son muy precarias, el factor de costo por materia prima se mantiene ligeramente debajo de lo estimado para la industria gastronómica que fluctúa entre el 30 y el 35% (Durón, 2017).

**Tabla 5. 74. Total de costos visibles**

Costos Visibles	
Concepto	Monto
MATERIA PRIMA	\$ 659,121.15
MANO DE OBRA	\$ 840,946.80
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 1,500,067.95</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 326,050.25
GASTOS DE VENTAS	\$ 165,317.74
GASTOS EN GENERAL	\$ 469,822.86
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 961,190.85</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS VISIBLES</b>	<b>\$ 2,461,258.80</b>

Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la empresa.

A continuación, se muestra el cálculo de los costos visibles de la empresa en el año 2019, sumando los conceptos proporcionados por la empresa, obteniendo en el rubro de costos totales **\$1,500,067.95**, así como **\$961,190.85** en el de gastos. Por lo tanto, el valor de costos y gastos totales de Flor Nacional fue de **\$2,461,258.80**.

**Figura 5. 36. Barras: Comparativo de costos ocultos**



Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la empresa.

Por último, se muestra una gráfica de barras (Figura 4.36) que compara el valor estimado de los costos ocultos con el monto de los costos visibles, de la masa salarial y de otros conceptos contables obtenidos del Estado de resultados, tales como ventas y utilidades.

En dicha comparación se aprecia que el valor de los costos ocultos es prácticamente la mitad de los costos visibles. Al comparar con las ventas netas, los costos ocultos representan el **44.85%** de las mismas, evidenciando el alto impacto sobre la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se percibe como los costos ocultos incurren en un monto casi idéntico al de la Utilidad bruta y ascienden a **4.2** veces la Utilidad neta.

**Tabla 5. 75. Comparativo de costos ocultos**

<b>Comparativo de costos ocultos</b>		
<b>Conceptos</b>	<b>Monto</b>	<b>Comparativo</b>
<b>Costos ocultos</b>	<b>\$ 1,234,559.28</b>	<b>100.00 %</b>
Costos visibles	\$ 2,461,258.80	<b>199.36 %</b>
Masa salarial	\$ 840,946.80	<b>68.12 %</b>
Ventas netas	\$ 2,752,741.47	<b>222.97 %</b>
Utilidad bruta	\$ 1,252,673.53	<b>101.47 %</b>
Utilidad de operación	\$ 291,482.68	<b>23.61 %</b>
Utilidad neta	\$ 174,889.61	<b>14.17 %</b>

*Fuente: Elaboración propia con cifras proporcionadas por la empresa.*

# CAPÍTULO VI

## 6. PROPUESTA Y CONCLUSIONES

### 6.1. Propuesta de mejora

Según Savall y Zardet (2009), las organizaciones que implementen la estrategia socioeconómica, deben garantizar su éxito a través de tres condiciones: las etapas del proceso de planificación estratégica, el uso de soportes de formalización simple y el procedimiento cronológico de paso progresivo desde una estrategia técnico-económica hacia una socioeconómica.

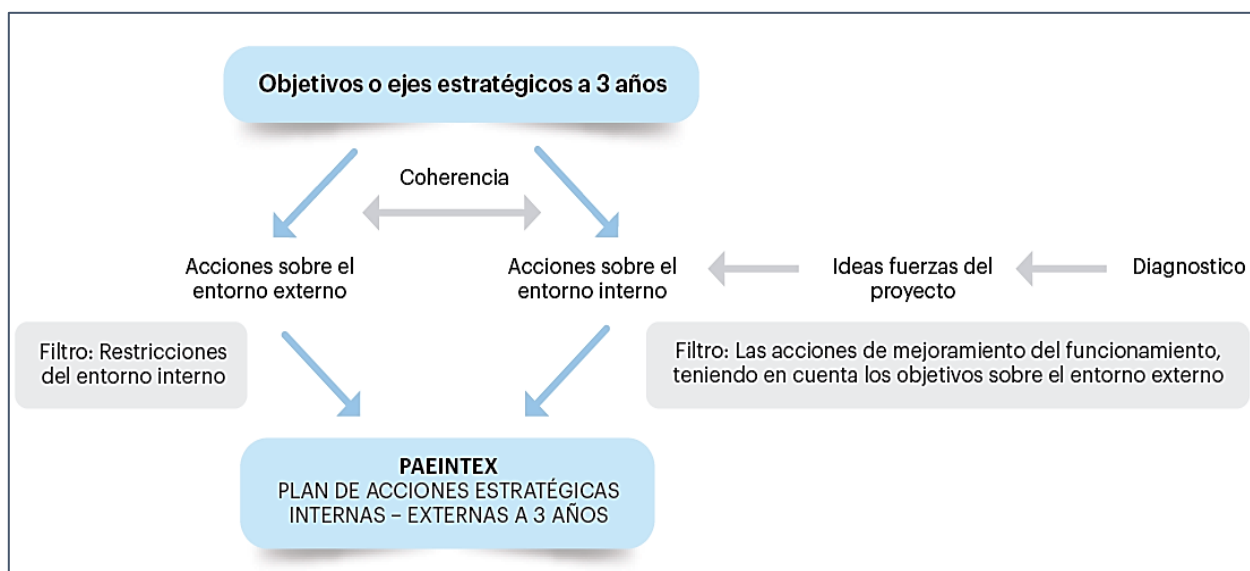
La investigación atiende principalmente la primera condición, puesto que el resto se vincula más a la etapa de implementación. En este sentido, la planificación representa “*el medio para arbitrar entre finalidades múltiples y contradictorias*” (Savall y Zardet, 2009, p. 194), este enfoque ubica el origen del concepto en un análisis crítico que da lugar a un *procedimiento algorítmico* en la mayoría de los casos. Sin embargo, en el MSE, los procedimientos deben ser *heurísticos*, atendiendo la complejidad que conllevan las decisiones estratégicas en relación al entorno externo y el análisis prospectivo. Este cambio de perfil en los procedimientos busca evitar una posible disociación por parte de los actores entre lo planeado y las decisiones, lo cual podría afectar negativamente los resultados.

Las herramientas de apoyo para el diseño y presentación de estrategias son generalmente *poco elocuentes*, afectando la formulación de los planes estratégicos en las organizaciones que, además, suelen incurrir en dos grandes contrastes: presentar una débil formalización escrita o intentar implementar planes demasiado complejos (Savall & Zardet, 2009), por lo tanto, los autores proponen instrumentar la planificación con base en dos soportes: el *Plan Estratégico*, que muestra la síntesis de los objetivos, y el *Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas* (PAEINTEX), que traduce esos objetivos a familias de acciones.

El PAEINTEX se define como una lista redactada en orden de prioridad para las actividades estratégicas que la empresa emprenderá a mediano plazo, es decir, de tres a cinco años (Savall et al., 2008). El plan reúne dos elementos, que son mostrados en la Figura 5.1: la energía involucrada a nuevos proyectos estratégicos que la empresa busca (*motor estratégico*) en relación al entorno externo y la lucha por los disfuncionamientos y sus efectos (*freno estratégico*), los cuales deben reducirse para convertir los costos ocultos en valor agregado dentro de un entorno interno.

La herramienta busca integrar cuatro esferas de forma equilibrada, por la parte interna, que es donde más esfuerzos dedican las empresas, están los productos y los mercados; mientras que la parte externa comprende el saber hacer tecnológico y el potencial humano (Savall et al., 2008). En síntesis, el PAEINTEX se utiliza como referencia para que directivos y mandos medios identifiquen puntualmente las actividades con valor agregado a realizarse para lograr los objetivos de la empresa, al tiempo que se detectan aquellas con escaso valor debido a determinados disfuncionamientos.

**Figura 6. 1. Coherencia de las familias de objetivos o acciones sobre los entornos**



*Fuente: Elaboración propia basado en Savall et al. (2009)*

Cabe mencionar que la herramienta busca fungir como detonante para guiar a la empresa sobre la aplicación de la información obtenida para el diseño de estrategias, por lo cual es propositiva mas no limitativa. Además, para su implementación es necesario retomar acciones a nivel vertical y horizontal, tal como establece el Método HORIVERT. Se recomienda que el plan sea actualizado cada año de manera pertinente a razón del desempeño que tenga el ambiente interno y los cambios mostrados en el ambiente externo (Ramírez, 2006).

Para elaborar el PAEINTEX de Flor Nacional, se solicitó el apoyo de todos los niveles de la empresa para su elaboración. Los mandos directivos y estratégicos participaron en el diseño de los objetivos para el plan estratégico a mediano plazo, mientras que los operativos aportaron ideas primariamente para las acciones específicas. El acomodo prioritario de los ejes obedece a los costos ocultos estimados de los disfuncionamientos, otorgando mayor prioridad al monto más alto y continuando en orden descendente.

Tabla 6. 1. PAEINTEX propuesta: Flor Nacional

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Específicas
<b>I. Mantener el equipo y las herramientas de trabajo en óptimas condiciones</b>  <i>Disfuncionamiento relacionado: Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas</i>	<b>Dar seguimiento puntual al mantenimiento preventivo y correctivo del equipo para evitar o atender cualquier fallo</b>	1. Contratación de una póliza de mantenimiento con un colectivo de proveedores especializados en los distintos tipos de equipos para garantizar su intervención oportuna y efectiva cuando se requiera.
		2. Dar seguimiento a las intervenciones en el equipo o las herramientas mediante una bitácora de registro.
		3. Implementación de una lista de cotejo a cargo de mandos medios para evaluar continuamente el funcionamiento y las condiciones del equipo.
	<b>Vigilar y preservar el stock ideal de herramientas necesarias para operar eficientemente</b>	4. Promoción del cuidado del equipo y las herramientas, firmando responsivas de custodia y manipulación.
		5. Programar la compra de refacciones o reemplazos mediante la estimación del periodo de vida óptimo para las herramientas y el stock necesario para un servicio eficiente.
<b>II. Asegurar el abastecimiento de insumos</b>  <i>Disfuncionamiento relacionado: Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento</i>	<b>Cumplir con las requisiciones en tiempo y forma</b>	6. Generar un calendario de pedidos, con su respectiva ayuda visual, cumpliendo con los tiempos y el volumen de compra respecto a la rotación de productos y las condiciones del proveedor.
	<b>Agregar valor a la cadena de suministros</b>	7. Mantener, por política, la opción de al menos tres proveedores por producto, además de generar alianzas estratégicas, así como negociar preferencias en el precio y las condiciones.
	<b>Gestionar adecuadamente los inventarios de materia prima</b>	8. Diseño de un formato para cotejo de existencias que opere bajo el Stock estimado (mínimos y máximos), orientado a generar un volumen adecuado de pedidos.
		9. Realizar inventarios agendados y sorpresa, bajo una metodología predefinida que agilice tiempos y ayude a evitar mermas o robos hormiga.
		10. Incluir y supervisar el registro de entradas y salidas en SoftRestaurant para comprobar los inventarios físicos con las existencias virtuales registradas en el sistema.

<p><b>III. Reestructuración de la cultura organizacional</b></p> <p><i>Disfuncionamiento relacionado: Conflictos en la asignación de funciones</i></p> <p><i>Retardos del personal</i></p> <p><i>Mandos medios realizando funciones operativas</i></p>	<p><b>Evaluar adecuadamente el desempeño de los colaboradores a través de la asignación de indicadores y el seguimiento de los resultados</b></p>	<p>11. Creación de un Checklist con los aspectos críticos para la entrega de sucursal en el cambio de turno.</p> <p>12. Diseño de indicadores de productividad para medir y evaluar los tiempos de respuesta.</p> <p>13. Definir las sanciones por retardos o faltas, así como los incentivos por puntualidad y asistencia.</p> <p>14. Implementación de un sistema de registro de asistencia mediante lector de huella digital, que permita la generación de reportes quincenales.</p> <p>15. Vincular las evaluaciones las normativas oficiales como la NOM-251-SSA1-2009, NOM-043-SSA2-2012 o la NMX-F-605-NORMEX-2015.</p>
	<p><b>Socializar la filosofía organizacional</b></p>	<p>16. Realignar la misión, visión y los valores de la empresa, invitando a participar a todos los niveles de la empresa.</p>
	<p><b>Delegar eficientemente las funciones de acuerdo a los perfiles y responsabilidades de cada actor, con la intención de agregar valor y evitar conflictos o retrabajos</b></p>	<p>17. Documentación de la descripción del perfil y de las funciones de cada puesto en un manual que asigne puntualmente las responsabilidades y actividades a realizar.</p> <p>18. Revisar en reuniones extraordinarias aquellas funciones que generen controversia en el equipo de manera colegiada.</p> <p>19. Diseño de flujogramas para socializar la información de cada procedimiento con los inputs, outputs, responsables y especificaciones correspondientes, usando la nomenclatura propuesta por la American National Standard Institute (ANSI).</p> <p>20. Empoderar a los colaboradores, al fomentar la toma de decisiones, manteniendo un equilibrio entre responsabilidad y autonomía.</p> <p>21. Generar conciencia en mandos medios sobre la importancia de enfocarse en actividades estratégicas y los costos ocultos de no desempeñar sus funciones correctamente mediante talleres especializados.</p> <p>22. Exponer desde la inducción las especificaciones de cada puesto a los candidatos.</p>



<p><b>IV. Mejoramiento de las condiciones de trabajo</b></p> <p><i>Disfuncionamiento relacionado: Presión laboral constante</i></p> <p><i>Alta rotación del personal de panadería</i></p>	<p><b>Promover la integración y motivación de todos los integrantes de la empresa para crear un ambiente laboral sano</b></p>	<p>23. Realizar la motivación mediante incentivos económicos y sociales, así como el reconocimiento de la antigüedad de los colaboradores.</p>
		<p>24. Incluir un incentivo por volumen de producción determinado y reducción de mermas en el caso del panadero.</p>
		<p>25. Crear un plan de fidelización para trabajadores con precios y condiciones preferenciales al adquirir productos o servicios en otras empresas del Consorcio.</p>
		<p>26. Incluir capacitaciones en temas sociales que promuevan el desarrollo personal y colectivo.</p>
		<p>27. Reconocimiento y celebración de logros personales o fechas relevantes de todos los actores.</p>
		<p>28. Agendar la celebración de actividades recreativas, por ejemplo, la entrega de donaciones a fin de año.</p>
	<p><b>Optimizar los canales de comunicación tanto a nivel horizontal como vertical</b></p>	<p>29. Establecer un chat grupal donde se cuide la prontitud y asertividad de las respuestas con todos los integrantes de la empresa para la solución de conflictos o aclaración de dudas.</p>
		<p>30. Visitas periódicas de la propietaria a las sucursales, para atender y supervisar incidencias.</p>
		<p>31. Instalar un buzón de quejas anónimo.</p>
	<p><b>Procurar el bienestar físico y emocional de los trabajadores</b></p>	<p>32. Cuidar la ergonomía en la infraestructura para los colaboradores, con el uso de tapetes de descanso, procurando las posturas adecuadas y el acomodo o altura de las mesas de trabajo.</p>
		<p>33. Ajustar las horas de producción de panadería evitando que la temperatura se vuelva un factor de riesgo según la temporada.</p>
		<p>34. Solicitar el apoyo de cocineros o auxiliares cuando la carga laboral del departamento de panadería supere la producción esperada, con un incentivo de por medio como bonos o flexibilidad de horarios.</p>
		<p>35. Evitar el requerimiento de horas extras, sobre todo en el área de panadería, ajustando la carga laboral durante la semana.</p>

<p><b>V. Garantizar la calidad de los productos y del servicio</b></p> <p><i>Disfuncionamientos relacionados:</i> Inconsistencias en la calidad del producto</p> <p>Oferta no orientada al cliente</p>	<p><b>Normalizar los procesos productivos de la empresa para garantizar la calidad de los productos</b></p>	<p>36. Elaborar manuales de procesos para el área operativa que ayuden a estandarizar los procedimientos y establecer los tiempos de cada actividad en el área productiva.</p>
		<p>37. Diseñar herramientas de consulta rápida que sirvan como guía a los operativos, tales como fórmulas culinarias con la fotografía del producto, colocadas en áreas de mayor visibilidad.</p>
		<p>38. Diseñar un formato especializado para Receta Estándar, Rendimientos y Costeo que sea respaldado en SoftRestaurant.</p>
	<p><b>Asegurar la constancia, calidez y calidad del servicio ofrecido mediante la formalización de protocolos oficiales</b></p>	<p>39. Describir formalmente los protocolos de servicio, considerando los puntos de valor agregado al cliente.</p>
		<p>40. Definir y socializar las políticas regulatorias del servicio al cliente, así como las sanciones o consecuencias por incumplimiento.</p>
		<p>41. Cumplir con la entrega y seguimiento de las encuestas de satisfacción a los clientes, promoviendo su participación con incentivos en descuentos o promociones.</p>
		<p>42. Acatar los lineamientos de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) con respecto al diseño de la carta y la oferta de los productos.</p>
		<p>43. Implementación de una bitácora de incidencias en el servicio.</p>
		<p>44. Asignar responsables del cumplimiento de normas de higiene correspondientes a lo establecido en la NOM-251-SSA1-2009.</p>
		<p>45. Definir roles de limpieza semanales con rotación de las tareas asignadas.</p>
	<p><b>Promover la innovación organizacional</b></p>	<p>46. Promover prácticas de <i>benchmarking</i> que ayuden a la empresa a identificar las mejores prácticas del sector con respecto al segmento meta.</p>
		<p>47. Considerar abrir o participar en espacios para exposiciones gastronómicas, donde sea posible evaluar la aceptación de nuevos productos y el posicionamiento de la marca.</p>
		<p>48. Promover la vigilancia estratégica por medio de la asistencia de los trabajadores a ferias o foros relacionados al giro de la empresa.</p>

		<p>49. Crear un formulario para la segmentación de clientes, llenado por los colaboradores.</p> <p>50. Administrar la información recopilada en las encuestas de consumo para detectar necesidades del cliente y puntos de oportunidad de los productos, aunado a un servicio postventa.</p>
<p><b>VI. Aumento y desarrollo de las capacidades y competencias de la empresa</b></p> <p><i>Disfuncionamiento relacionado: Prioridad a actividades sin valor agregado</i></p>	<p><b>Incrementar el nivel de competencias actuales de los colaboradores para una mejor ejecución de las actividades y brindar un servicio adecuado al cliente</b></p>	<p>51. Generar una matriz de competencias de acuerdo al MSE.</p>
		<p>52. Integrar a mandos medios y operativos en la detección de necesidades de capacitación.</p>
		<p>53. Elaborar un plan de capacitación que involucre a todos los actores de la empresa en capacitación sobre manejo higiénico de los alimentos, servicio al cliente y ventas avalados por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), además de aprovechar herramientas y espacios digitales funcionales y gratuitos.</p>
		<p>54. Crear un plan de carrera interno que incluya al puesto de Gerente.</p>
		<p>55. Promover la capacitación con los mismos miembros de la organización sobre funciones de distintas áreas.</p>
		<p>56. Rotación de área para entrenamiento que fomente el aprendizaje organizacional.</p>
	<p><b>Generar evidencia y respaldo de la información crítica de la empresa para evitar la pérdida de conocimientos</b></p>	<p>57. Ingresar toda la información de las recetas en el ERP.</p>
		<p>58. Elaborar material didáctico para mostrar al personal como atender a distintos estilos de clientes, así como de los procedimientos de preparación de cada receta estandarizada.</p>
		<p>59. Implementar evaluaciones periódicas que permitan obtener evidencia del aprovechamiento de cada colaborador para ascensos o promociones.</p>
		<p>60. Guardar un archivo de los perfiles de trabajadores y aspirantes.</p>
	<p><b>Aprovechar todas las ventajas del</b></p>	<p>61. Creación de una carpeta en la nube con acceso personalizado para el almacenamiento de la información de carácter general.</p>
	<p><b>Aprovechar todas las ventajas del</b></p>	<p>62. Establecer tiempos definidos dentro de las actividades de la Gerencia y mandos</p>

<b>VII. Aprovechamiento de la tecnología</b>  <i>Disfuncionamiento relacionado: No se aprovecha el sistema ERP</i>	<b>sistema ERP (SoftRestaurant) para la gestión interna de la empresa</b>	medios para mantener actualizado el sistema SoftRestaurant.
		<b>63.</b> Justificar el costeo y fijación de precios a los productos a partir de los datos históricos y recientes en el sistema.
		<b>64.</b> Programar el sistema para alertar sobre bajas existencias de productos en relación al inventario.
		<b>65.</b> Activar la impresión de encuestas de satisfacción cada que se imprima una cuenta de consumo.
		<b>66.</b> Generar y analizar semanalmente los reportes de venta y costos en SoftRestaurant, así como realizar los respaldos respectivos mensualmente.
<b>VIII. Planificación efectiva de actividades con relación a los objetivos de la empresa</b>  <i>Disfuncionamiento relacionado: Deficiente planeación de la producción en panadería</i>	<b>Planificar estratégicamente las actividades prioritarias de la empresa para alcanzar los objetivos fijados por la empresa a mediano y largo plazo</b>	<b>67.</b> Diseñar objetivos en la empresa de todas las áreas mediante la técnica SMART (específicos, medibles, alcanzables, resultados y tiempo).
		<b>68.</b> Celebración de reuniones mensuales para evaluar los avances esperados y solucionar posibles desviaciones bajo la técnica SCORE (síntoma, causa, objetivo, recursos y efectos), considerando a todos los niveles.
		<b>69.</b> Creación de un diagrama de Gantt en la nube que sea editado de manera colaborativa por los responsables de las actividades.
	<b>Implementar un control y seguimiento contable de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones</b>	<b>70.</b> Mantener el control de costos mediante el cumplimiento puntual de receta estándar avalada en un costeo.
		<b>71.</b> Solicitar semanalmente el reporte de producción de insumos elaborados y mermas a los responsables de sucursal (considerando el diseño de un formato que estandarice cada concepto).
		<b>72.</b> Fijar precios mediante una metodología avalada, tomando en cuenta el valor de los productos sustitutos en el mercado.
		<b>73.</b> Determinar el punto de equilibrio de la empresa para definir políticas de venta y fijación de precios.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Conclusiones

La vorágine ocasionada por la “*mundialización de la economía*” crea la necesidad empresarial de adquirir nuevos recursos y estrategias destinados a garantizar mayores niveles de competitividad, creando un nuevo entorno que se inclina cada vez más hacia la globalización del mercado, el acelerado ritmo de la innovación y los cambios en los estilos de vida debido a la urbanización (Savall et al., 2008).

En el ámbito nacional, México al ser un país con economía emergente, está involucrado en un entorno de libre competencia para el cual la mayoría de las empresas no están cualificadas, puesto que, como es el caso de Flor Nacional, solo enfocan sus esfuerzos y recursos al cuidado y mejora de la productividad directa, sin tener nociones reales de la importancia de los costos y desempeños ocultos como se corroboró con los responsables de las áreas administrativas y directivas de la organización. Además, la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de gestión formal, ni tiene definidas sus estrategias para hacer frente a este contexto donde la competencia cada vez es más compleja.

El MSE permite realizar una intervención-investigación en las empresas con la intención de equilibrar sus componentes sociales y económicos a través de un ambiente de trabajo amigable para la consecución de resultados y el aprovechamiento de su potencial, mediante cuatro etapas: diagnóstico, proyecto, implementación y evaluación. Se definió desde el diseño de la metodología que su alcance sólo desarrollaría las dos primeras.

En este sentido, el diagnóstico se realizó siguiendo un enfoque *cualimétrico*, obteniendo la información cualitativa a través de la observación directa no participante y las encuestas semiestructuradas, mientras que la información cuantitativa se aprecia en los inventarios de disfuncionamientos y sus costos ocultos. Para el análisis documental se solicitó acceso a los estados financieros de Flor Nacional, de los cuales sólo se logró obtener el estado de resultados de la empresa para el año 2019, bajo ciertos criterios de confidencialidad, mientras que se restringieron los estados de situación financiera y flujo de efectivo.

En cuanto al proyecto socioeconómico, la intención fue contribuir a detectar los disfuncionamientos para estimar sus costos ocultos. Esta información permite proponer una serie de acciones estratégicas que guíen a la empresa hacia la consecución de sus metas, bajo un contexto justificado y objetivo del cual depende su aplicación y seguimiento.

De acuerdo a los hallazgos de la investigación-intervención, las prácticas actuales de la empresa han sido insuficientes para mantener una operación controlada al interior de las unidades de negocio, al tiempo que no se han alcanzado los resultados esperados según la perspectiva de los directivos. Asimismo, la falta de un concepto claro de negocio compartido por todos los actores involucrados ha generado una crisis de adaptación e identidad. También se genera una sobrecarga de trabajo a mandos medios que tratan de conciliar las indicaciones de los jefes con la motivación y la consecución de resultados de los subordinados.

Bajo la premisa de una empresa carente de herramientas administrativas adecuadas que le permitan identificar sus puntos de oportunidad y actuar en consecuencia para mejorar su condición actual tanto social como económicamente, surge el presente proyecto de investigación con el objetivo general de *identificar los disfuncionamientos existentes en la empresa Flor Nacional, mediante un diagnóstico basado en el Modelo Socioeconómico, para proponer estrategias de mejora que ayuden a reducir los costos ocultos*, lo cual fue posible mediante la implementación de acciones direccionadas hacia tres objetivos específicos, con la descripción de los hallazgos correspondientes:

### **1. Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes para la identificación de disfuncionamientos.**

El primer objetivo específico nace de investigar ¿cuáles son los puntos de oportunidad que actualmente tiene la empresa? Para ello, fue necesaria la aplicación de instrumentos como la observación directa y la entrevista semiestructurada, que permiten al investigador profundizar en las respuestas de los actores, involucrando al total de los niveles de la empresa para conocer desde todos los puntos de vista posible el origen y las consecuencias de los disfuncionamientos en la operación de la organización de acuerdo al MSE.

Se logró recopilar un total de 433 frases testimonio, 253 correspondientes a puestos directivos y estratégicos, mientras que fueron 180 frases provenientes de niveles operativos. Cabe mencionar que 17 de ellas cumplen con un doble código de acuerdo a su significado. Los disfuncionamientos fueron divididos en seis esferas o familias: Condiciones de trabajo, que recopiló el 13% de las frases testimonio; Organización del trabajo, conformada por 68 frases relacionadas a la manera en que se administra la empresa (15%); Comunicación-coordinación-concertación, con sólo el 11%; Gestión del tiempo (14%), en donde se trataron aspectos concernientes a los plazos pactados e interrupciones en el abastecimiento; Formación integrada, vinculado con las competencias y conocimientos del capital humano en la organización, tuvo un 7%; finalmente,

Implementación de la estrategia con 14 códigos que abarca casi el 40% del total de frases emitidas (179).

## **2. Analizar los costos ocultos originados por los disfuncionamientos mediante el modelo socioeconómico propuesto por Savall.**

Una vez obtenido el inventario de disfuncionamientos, se procedió a la estimación de los costos ocultos para responder la pregunta: ¿cuál es el impacto en términos financieros de los costos ocultos según el Modelo Socioeconómico? Para esto fue necesario iniciar por calcular el Nano PIB particular de la empresa que fue de **\$41.90**, valor muy semejante al indicador fijado para México que el ISEOR ubica en los **\$50.00**. Con este dato, se generaron 12 cédulas que permiten calcular el valor de los costos ocultos incurridos, las cuales muestran las principales anomalías detectadas junto con sus indicadores, frecuencias, familias de disfuncionamientos y componentes.

Al concentrar las estimaciones en el Modelo general de cálculo de costos ocultos se observa que la estimación total, con base en la operación de 2019, es de **\$1,234,559.28**, que representa casi **1.5 veces** la masa salarial (**\$840,946.80**) y la mitad de los costos visibles registrados. La mayor acumulación de costos ocultos en los indicadores está en la Falta de productividad directa con un **\$996,022.09**, mientras que en los componentes se ubica en la No producción, con **\$777,388.09**. Es decir, que la principal incurrancia de costos ocultos en la empresa se origina en el área de producción, donde surgen distintos tipos de disfuncionamientos anteriormente descritos. Cabe mencionar que, durante la elaboración del proyecto, no se pudieron estimar algunos costos debido a limitaciones de tiempo o información, como en el caso de *mandos medios realizando funciones operativas*.

## **3. Proponer estrategias de mejora que le permitan a la empresa minimizar los costos ocultos, buscando la creación de valor y un mejor aprovechamiento de sus recursos.**

Respecto a la toma de decisiones en la empresa y la implementación de las estrategias, se constató que no se consulta a todos los niveles de la empresa, es decir, los directivos deciden de forma centralizada y autoritaria sin integrar la experiencia o perspectivas de los colaboradores del área operativa, por lo tanto, no se crea ni se promueve la formación de redes de comunicación efectivas que podrían mejorar la asertividad en las decisiones y el conocimiento sobre los clientes.

La planeación y el diseño de estrategias en Flor Nacional se han desarrollado únicamente de forma horizontal. Es decir, que considera únicamente al equipo de dirección, relegando a algunos mandos medios y a todos los operativos, en consecuencia, su aplicación y seguimiento genera una fuerte resistencia al cambio. Al mismo tiempo, departamentos como el de compras, ejercen acciones solamente verticales, en donde no se procuran la intervención de las demás áreas de la organización.

Atendiendo este contexto se formula la tercera pregunta de investigación: ¿qué acciones puede llevar a cabo la empresa para disminuir los costos ocultos y lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos? Para formular la respuesta, se parte de los disfuncionamientos identificados y los costos ocultos estimados, proponiendo acciones que atiendan al equilibrio socioeconómico de la empresa y promuevan un ambiente laboral saludable.

La propuesta se presenta estructurada mediante un Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX), pensadas para implementarse tanto en sentido horizontal como vertical (Método HORIVERT), que enlista ocho ejes estratégicos prioritariamente de acuerdo al volumen de costos ocultos estimados. La elección de la herramienta obedece a su importancia como pilar de la planificación del proyecto (Savall & Zardet, 2009).

Una vez obtenidos los hallazgos en la investigación-intervención actual, se contrastan los resultados con los de otros siete estudios o investigaciones que han aplicado el MSE en México y en el mundo, principalmente en el sector restaurantero. Los cuales se ven reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 6. 2. Tabla comparativa de los hallazgos entre estudios aplicados del MSE**

Comparativo de los hallazgos con otros estudios		
Hallazgos	Convergencia	Divergencia
<b>I. Disfuncionamientos detectados con mayor frecuencia en el diagnóstico.</b> Implementación de la estrategia (40%)	<b>(2)</b> Implementación de la estrategia: <b>37%</b> .	<b>(1)</b> Condiciones de trabajo: <b>42%</b> , Implementación estratégica: 0%. <b>(3a)</b> Condiciones de trabajo: <b>46%</b> , Implementación estratégica: 0%. <b>(3b)</b> Condiciones de trabajo: <b>58%</b> , Implementación estratégica: 0%. <b>(4)</b> Organización del trabajo: <b>33%</b> , Implementación de la estrategia: 12%. <b>(7)</b> Condiciones de trabajo: <b>56%</b> , Aplicación estratégica 19%.



<p><b>II. Predominancia de disfuncionamientos en el área productiva</b> (Indicador Falta de productividad directa: <b>80%</b> y componente No producción: <b>63%</b>)</p>	<p>(1) No producción es el componente con el valor más alto (<b>36%</b>). (2) Aparecen primero Falta de productividad: <b>31%</b> y No producción: <b>48%</b>. (3a) Los costos más altos los representan el indicador de Falta de productividad (<b>69%</b>) y el componente de No producción (<b>52%</b>). (3b) Falta de productividad: <b>93%</b>, No producción: <b>44%</b>. (4) No producción es el mayor con <b>32%</b>, mientras que No calidad es el segundo indicador con <b>31%</b>. (5) No producción: <b>66%</b>. (7) Mayor concentración en el indicador de Falta de productividad directa (<b>88%</b>) y el componente de No producción (<b>75%</b>).</p>	<p>(4) El principal indicador es Ausentismo con <b>32%</b>. (5) El indicador más alto fue la Rotación de personal: <b>70%</b>, seguido de Falta de Productividad: <b>30%</b>. (6) Mayor concentración en el componente de Sobretiempos y en segundo lugar No producción.</p>
<p><b>III. Inadecuación de la infraestructura y las herramientas a las necesidades de la empresa</b></p>	<p>(1) Materiales y suministros insuficientes, no acondicionamiento del local. (2, 7) Se tiene un alto impacto negativo de la infraestructura en los resultados de la empresa. (3a, 3b) No es posible cumplir con la demanda debido a limitaciones de materiales y suministros. (6) No hay estrategias de adaptación ni adopción de tecnología.</p>	
<p><b>IV. Adecuación en los conceptos considerados para la estimación de costos ocultos dependiendo la anomalía.</b> (evaluación de distintos ítems dependiendo la cédula)</p>	<p>(1, 3a, 3b, 4, 7) El cálculo de los costos ocultos considera distintos conceptos en cada cédula dependiendo el perfil del disfuncionamiento, ajustando las variables al contexto identificado.</p>	<p>(2, 5) Todas las cédulas consideran los mismos conceptos para el cálculo, modificando únicamente los valores correspondientes.</p>
<p><b>V. El total de costos ocultos estimados son mayores a la masa salarial</b> (1.5 veces y representan el 45% de la facturación anual)</p>		<p>(6) El total de costos ocultos representa el <b>76%</b> de la facturación mensual. (7) El volumen de costos ocultos es el <b>29.2%</b> de la masa salarial.</p>
<p><b>VI. Indicador de alerta estratégica y de vigilancia económica</b> (<i>Costos ocultos / Costos visibles =</i> \$1,234,559.28 / \$2,461,258.80= <b>0.50</b>)</p>		<p>(3a) Costos ocultos / Costos de venta= <b>0.12</b>. (3b) Costos ocultos / Costos de venta= <b>0.20</b>. (5) Compara costos ocultos entre costos variables= <b>0.87</b>. (7) El indicador fue menor: <b>0.08</b>.</p>

<b>VII. Valor del Nano PIB</b> (\$41.90)	<b>(6)</b> Valor del Nano PIB= \$162.00.  <b>*Nano PIB estándar</b> para empresas mexicanas= <b>\$50.00</b> (ISEOR citado por Pérez, 2012)	<b>(1)</b> Factor de oportunidad= \$14.42. <b>(2)</b> Factor costo empresa= \$20.38. <b>(3a)</b> Factor de costo o Factor de utilidad de mano de obra = \$18.94. <b>(3b)</b> \$29.76. <b>(4)</b> Factor de costo de productividad y sobretiempos= \$53.87.
<b>VIII. Ejes estratégicos considerados en la propuesta de mejora</b>  (Equipo y herramientas, Abastecimiento, Cultura organizacional, Condiciones de trabajo, Calidad, Capacidades y competencias, Tecnología y Planificación).	<b>(1)</b> Materiales, suministros e infraestructura; Clima laboral; Rotación de personal; Calidad en el servicio. <b>(3a)</b> Análisis de la demanda, Cadena de suministros, Capacitación. <b>(3b)</b> Materiales y suministros, Infraestructura, Clima laboral. <b>(4)</b> Operación, Capital Humano y Organización. <b>(5)</b> Ambiente de trabajo, Formación de capital humano, Funciones, Abastecimiento, Carga de trabajo, Comunicación y Producción. <b>(6)</b> Promoción de nuevos productos, Gestión de desarrollo y seguridad (calidad de los productos). <b>(7)</b> Inversión en infraestructura, Adoptar estrategias de control en la cultura organizacional, Mejorar la motivación de los trabajadores, Promover un salario integral.	<b>(1)</b> Mermas y desperdicios, Productividad. <b>(3a)</b> Coordinación de horarios, Ausentismo. <b>(3b)</b> Reclutamiento. <b>(6)</b> Saber hacer específicos (marketing).
<b>IX. Oferta no orientada a las preferencias de los clientes</b>	<b>(2, 6)</b> Existe poca relación con los clientes y los proveedores. <b>(3a, 3b)</b> Los platillos y el servicio no cumplen con las expectativas.	
<b>X. Reacción positiva de los actores de la empresa al presentar el diagnóstico mediante el efecto espejo</b>	<b>(1, 2, 5, 6)</b> Se generó una actitud positiva ante el cambio.	

*Fuente: Elaboración propia a partir de: (1) Ordoñez (2019), (2) Chávez (2017), (3a) Restaurante I (Villanueva, 2014), (3b) Restaurante II (Villanueva, 2014), (4) Franco (2017), (5) García (2016), (6) Gentilin & Gonzáles-Miranda (2017), (7) Ruíz, Bodes, & Dominics (2016) y \* Pérez, (2012).*

En el entendido de que el MSE es una herramienta que busca promover el equilibrio, se percibe que, tanto en Flor Nacional como en las demás intervenciones, la prioridad se otorga al aspecto económico sobre el social. En este sentido, la mayor frecuencia de disfuncionamientos depende mucho del perfil de la empresa, siendo que no todos coinciden en que sea la Implementación de la estrategia como fue el caso de esta investigación.

Respecto a los hallazgos, se encontró una marcada tendencia entre los estudios sobre el origen de los disfuncionamientos en el área productiva, en donde los costos ocultos se concentran en el indicador de Falta de productividad y el componente de No producción. Igualmente, se muestra la buena aceptación que directivos y actores de las empresas han tenido por adoptar el modelo y cómo se empatan en las empresas la suma de esfuerzos por mejorar en actividades agrupadas en ejes estratégicos convergentes.

Para la determinación de costos ocultos en cada caso, se requirió el cálculo del Nano PIB, que fue determinado de manera particular para las empresas objeto de estudio. En ocasiones se utilizaron conceptos homólogos del indicador como factor de oportunidad, factor costo empresa, factor de utilidad de mano de obra o factor de productividad y sobretiempos, los cuáles en su cálculo consideraban conceptos contables similares. Incluso se puede apreciar la comparación con el valor estandarizado para empresas mexicanas indicado por el ISEOR (Pérez, 2012).

Una vez determinado el factor anterior, en cada investigación-intervención se diseñaron cédulas para la estimación de cada costo oculto, dónde la mayoría coincide en que los conceptos considerados en el cálculo dependen directamente del comportamiento de cada disfuncionamiento, concluyendo que no hay una fórmula general limitativa, sino métodos propositivos de convertir la cualidad en términos financieros.

Cabe señalar que, para la exposición a los directivos de los resultados del diagnóstico y la propuesta elaborada, se trabajó en la preparación de un informe técnico en conjunto con la encargada de marketing de la empresa, quien es especialista de diseño, para agregar valor al diseño y hacerlo más atractivo visualmente, el cual consistió en un cuadernillo de 30 páginas con el contenido más importante de la investigación-intervención cómo el inventario de disfuncionamientos, las cédulas de costos ocultos, las razones financieras y el PAEINTEX (véase **Anexo 4**). Sin embargo, la entrega fue retrasada debido a las afectaciones que la empresa ha sufrido por la pandemia de COVID-19, por la cual se tuvieron que suspender indefinidamente las actividades poniendo en riesgo la continuidad de Flor Nacional.

Por lo tanto, se cumplen puntualmente los objetivos planteados, dando respuesta a las preguntas que surgen de los mismos. Acorde a las limitaciones indicadas, no se continua con la fase de implementación y evaluación, por lo que se concluye con la elaboración del diagnóstico socioeconómico y la propuesta de mejora, haciendo la recomendación a la empresa de dar continuidad al proyecto con las dos etapas subsecuentes, aprovechando la inercia generada durante el diagnóstico.

## IV. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

- Argota, G., Ticona, R., Marín, G., Curro, F., & Campos, R. (2017). Enfoque cualimétrico: Necesidad cultural para el desarrollo universitario. *Campus*, XXII (24), 253-258.
- Ayuso, B. (2015). *El marketing "de boca a boca"*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Bojórquez, M. y Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 4-19.
- CANIRAC. (2012). [www.canirac.org](http://www.canirac.org). Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de <https://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantera.pdf>
- CANIRAC (2016). Todo sobre la mesa: Dimensiones de la industria restaurantera. *Documento de sitio web*. México: [www.canirac.org.mx](http://www.canirac.org.mx). Recuperado el 07 de marzo de 2020, de [https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER\(1\).pdf](https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER(1).pdf)
- Castro, M. (2015). Cinco motivos por los que tu negocio puede fracasar. *Artículo de sitio web*. México: Milenio. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/cinco-motivos-por-los-que-tu-negocio-puede-fracasar>
- Chávez, A. (2017). *Elaboración de un diagnóstico financiero a través del método socioeconómico de una Pyme restaurantera en Aguascalientes* (Tesis de Maestría). Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Colle, R. (2009). La temática de Revista Latina de Comunicación Social, 1998-2008. *Revista Latina de Comunicación Social* (63), 69-94.
- DOF (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Publicación del Diario Oficial de la Federación*. México: DOF.
- Durón, C. (2017). *Ingeniería de Menú*. Ciudad de México: Trillas.
- Fernández, M. & Savall, H. (2004). *El modelo de gestión socioeconómica en organizaciones mexicanas*. México: UAM.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México.
- Franco, O. (2017). *Análisis de costos ocultos mediante método socioeconómico de una empresa PyME en el Estado de Aguascalientes* (Tesis de Maestría). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Franco, R. (2015). *Los disfuncionamientos, barreras que impiden rendimiento y desarrollo de las PYMES: Estudio de caso en el Estado de Aguascalientes* (Tesis de Maestría). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Galbraith, J., Downey, D. & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations*. Nueva York, Estados Unidos: AMACOM.
- García, N. (2016). *Estrategias para detectar y reducir los costos ocultos en el área de producción de una empresa productora de esencias y colorantes a través del modelo socioeconómico de las organizaciones* (Tesis de Maestría). Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Gentilin, M., & Gonzáles-Miranda, D. R. (2017). Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del ISEOR. El caso de una organización familiar mejicana. *Teuken Bidikay*, 8(10), 95-117.
- Gonzáles, F. & Ganaza, J. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Guadalupe, N. (2014). *Plan Estratégico para el Restaurante Luna Bruja en la Paz, B.C.S.* (Tesis de Maestría). La paz, Baja California Sur, México: Instituto Tecnológico de La Paz.
- Hernández, C., Tamayo, A., Castro, D., & Muñoz, I. (2016). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamérica. *Ciencia Ergo Sum*, 23(1), 76-84.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización* (7a ed.). México: CENGAGE Learning.
- Ibarra, A. (2006). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios. *Pensamiento y Gestión* (21), 234-271.
- ILPES/CEPAL (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Manual*. CEPAL.
- IMNC. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos. México: IMNC.
- INEGI. (2007). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN): Versión hogares. *Publicación de INEGI*. Aguascalientes, México: INEGI. Obtenido de [www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/97/download/3888](http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/97/download/3888)
- INEGI (2014). *Estadísticas a propósito de la Reunión de la Comisión Ejecutiva Nacional de la CANIRAC*. Aguascalientes: INEGI.
- INEGI (2015). *Esperanza de vida en los negocios*. Documento de sitio web. Recuperado el 29 de marzo de 2018, de:

[http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)

INEGI (2016). *INEGI*. Recuperado el abril de 2018, de [www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

INEGI (2020). *INEGI*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438145/hidalgo\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438145/hidalgo_2019.pdf)

ISEOR (2018). *ISEOR*. Recuperado el 16 de 02 de 2020, de [http://164.132.163.82/Sitelseor/ISEOR\\_ESPAGNOL/pdf/presse/fascicule-esp-janv19.pdf](http://164.132.163.82/Sitelseor/ISEOR_ESPAGNOL/pdf/presse/fascicule-esp-janv19.pdf)

ISO (2008). *Orientación sobre el concepto y uso del "enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión"*. ISO.

LFT (2019). *Ley Federal del Trabajo*. México: Diario Oficial de la Federación.

López, J. (2016). Fracasan en México 75% de los emprendimientos. *Artículo de sitio web*. México: El Financiero. Recuperado el 28 de julio de 2019, de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>

Meza, E. (2017). *El Economista*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>

Montaño, O., Corona, J., & Ortega, A. (2011). Modelo de madurez en las pymes como sustento de la cadena de suministros. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Veracruz, México: UAEH.

Ordoñez, J. (2019). *Propuesta de un plan de mejora administrativa aplicando el modelo del management socioeconómico en una Pyme del estado de Aguascalientes* (Tesis de Maestría). Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Parra, J. & Peña, Y. (2014). *La teoría de los costos desempeños ocultos: una aproximación teórica*. Cuadernos de Contabilidad, 15(39), 725-743

Pérez, C. (2012). *Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la empresa COTSA: Un enfoque en las estructuras organizacionales* (Tesis de Maestría). Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Pérez, J. (2016). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Ramírez, H. (2006). *Elementos estructurantes de la confianza y su relación con el desempeño en una universidad pública mexicana* (Tesis de Doctorado). México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para alta dirección*. EEUU: Palibrio.

- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista Latinoamericana del Derecho Social* (18), 133-158.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: CECSA.
- Ruíz, M., Bodes, A., & Dominics, D. (2016). Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 77-90.
- San Martín, J. & Durán, J. A. (2017). *Radiografía de la Empresa Familiar en México*. San Andrés Cholula, Puebla: UDLAP.
- Savall, H. (2011). *Por un trabajo más humano*. (A. Sáenz, Trad.) Madrid: Information Age Publishing.
- Savall, H. & Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: La gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, 8(16), 17-43.
- Savall, H. & Zardet, V. (2009). *Ingeniería Estratégica: Un enfoque socioeconómico*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Savall, H. Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (Segunda ed.). Italia: OIT-ISEOR.
- SECTUR (2019). La industria restaurantera aporta el 15.3 por ciento del PIB turístico en México. *Artículo de sitio web*. México: Secretaría de Turismo. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Silva, A. (2010). *Análisis de mercado y planeación estratégica del sector servicios alimenticios en Cd. Victoria, Tamaulipas*. Tesis de Maestría. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Silva, J. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (47), 116 - 121.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Uriarte, J. (2015). *Propuesta de mejora de procesos, basado en Normas de Higiene para un restaurante*. Tesis de Maestría. México: Instituto Politécnico Nacional.
- El Observatorio Económico México Cómo Vamos (2019). *En cifras, ¿Cómo vamos? 2019*. CDMX: México Cómo Vamos A. C.
- Villanueva, C. (2014). *Diagnóstico financiero mediante el Método Socioeconómico (Caso práctico de 2 Pymes de la industria restaurantera del Estado de Aguascalientes)* Tesis de Maestría. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Zardet, V. & Krief, N. (2006). La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. *Conferencia Magistral*, 1-20.

## Bibliografía

- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas* (31), 87-132.
- Hernández, I. (2014). Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa. *Memoria del trabajo de fin de grado*. San Cristóbal de La Laguna, España: Universidad de La Laguna.
- Herrera, Y. (2013). Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante: Hornados Dieguito. *Tesis de maestría*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- López, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica*. Zapopan, Jalisco: EconoQuantum.
- López, G. (2012). El análisis coste-beneficio y la toma de decisiones. *Presupuesto y Gasto Público*, 107-115.
- Olivares, M. (2009). *Planeación Estratégica de una PyMe mediante la incorporación de una nueva línea de negocio*. Tesis de Maestría. Estado de México, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ortega, B. (2012). Análisis Coste-Beneficio. *Dialnet*, (15), 147-149.
- Ramos, L., Segura, A., González, Y. & Alonso, A. (2012). Evaluación y análisis de eficacia y eficiencia en Restaurantes. Caso: Restaurante especializado en comida internacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 51-67.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Silva, B., & Juárez, J. (2013). *Manual del modelo de documentación de la Asociación de Psicología Americana (APA) en su sexta edición*. Puebla, México: Centro de Lengua y Pensamiento Crítico UPAEP.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI* (13), 73-90.
- Yin, R. (2015). *Applications of case study research*. SAGE Publications.



## V. ANEXOS

### Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada

Tabla V. 1. Guía de entrevista

Batería de preguntas	Orientación (Disfuncionamientos)
1. ¿Cuál es su puesto y su posición en el organigrama?	Organización del trabajo
2. ¿Conoce la misión y/o la visión de la empresa? ¿Dónde se puede encontrar dicha información?	Implementación de la estrategia
3. ¿Se cuenta con un reglamento interno de trabajo? ¿Podría describir las políticas y normas que rigen a la empresa? ¿Cuáles son las sanciones por incumplimientos?	Implementación de la estrategia, Organización del trabajo
4. Brevemente, ¿puede describir cómo fue su proceso de selección, reclutamiento y/o inducción? ¿es el mismo para todos los aspirantes a ingresar a la empresa?	Implementación de la estrategia, Formación integrada
5. Respecto a la capacitación, ¿usted ha recibido la adecuada para el puesto? ¿De parte de quién la recibió?	Formación integrada
6. ¿Considera que la empresa ubica a su personal de manera adecuada según el perfil de cada puesto? ¿Las actividades que desempeña son las acordes a su experiencia? Explique.	Implementación de la estrategia, Formación integrada
7. ¿Cómo percibe las condiciones generales de trabajo? ¿Qué puntos de oportunidad ha detectado en la empresa y cómo podrían mejorarse?	Condiciones de trabajo, Organización del trabajo, CCC, Implementación de la estrategia
8. ¿Considera tener los suficientes medios, herramientas o equipo para desempeñar sus labores? Explique.	Condiciones de trabajo
9. ¿Considera que el tiempo de su jornada laboral es suficiente para realizar adecuadamente todas las funciones que se le han encomendado? ¿Por qué?	Organización del trabajo, Gestión del tiempo
10. ¿Ha detectado actividades de su trabajo en las que considere que se pueda ahorrar tiempo para realizarlas? Detalle.	Gestión del tiempo
11. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la empresa? ¿Existe coordinación y concertación? ¿Cómo le gustaría que fuera?	CCC
12. ¿Considera que el pago por sus actividades es el adecuado? ¿Qué propone para mejorar su remuneración?	Implementación de la estrategia, Formación integrada
13. Mencione los procesos más importantes para el desempeño de sus funciones, así como los indicadores mediante los cuales los evalúan.	Implementación de la estrategia, Organización del trabajo
14. Para usted, ¿están definidas las estrategias de la empresa a nivel organizacional?	Implementación de la estrategia
15. ¿Conoce cómo se estructura la organización?	Organización del trabajo
16. ¿La empresa tiene un sistema de gestión de información? Describa.	CCC
17. Desde su perspectiva, ¿cuál es el estado de la organización desde el punto de vista económico y financiera?	Condiciones de trabajo

<b>Batería de preguntas (Continuación)</b>	<b>Orientación (Disfuncionamientos)</b>
18. Según su experiencia, ¿el personal está lo suficientemente capacitado para dar un servicio de excelencia? ¿El número de colaboradores es el correcto?	<b>Organización del trabajo, Formación integrada</b>
19. ¿Qué sucede cuando los operativos tienen o generan ideas o propuestas a sus superiores?	<b>CCC</b>
20. ¿Tienen funciones definidas? ¿Para usted existen retrabajos?	<b>Implementación de la estrategia, Organización del trabajo</b>
21. ¿Puede definir el perfil de los clientes a los que atiende la empresa? ¿Cuáles son las quejas o sugerencias más comunes?	<b>Implementación de la estrategia</b>
22. ¿Cómo arreglan los conflictos o problemas entre departamentos o sucursales?	<b>CCC</b>
23. ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo y la toma de decisiones al interior de la empresa?	<b>Organización del trabajo</b>
24. ¿Considera que la delegación de funciones y actividades promueve un mejor trabajo en equipo?	<b>Organización del trabajo</b>
25. ¿Existe reconocimiento por parte de los superiores hacia el trabajo de los compañeros operativos?	<b>Implementación de la estrategia, Organización del trabajo</b>
26. Para usted, ¿cuáles son los principales competidores de la empresa?	<b>Implementación de la estrategia</b>
27. De manera concreta, ¿cuál es la manera común en la que solucionan algún conflicto entre compañeros?	<b>Organización del trabajo, CCC</b>
28. ¿Se tienen tiempos definidos para cada proceso o actividad?	<b>Gestión del tiempo</b>
29. ¿Cómo concibe el liderazgo en la organización?	<b>Implementación de la estrategia, Condiciones de trabajo</b>

Fuente: Elaboración propia adaptada de la literatura.

## Anexo 2. Lista de verificación para el análisis documental

Tabla V. 2. Lista de verificación: Flor Nacional

LISTA DE VERIFICACIÓN: DOCUMENTACIÓN				
Filosofía organizacional	No existe	Existe verbalmente	Existe formalmente	Observaciones
Misión			X	Aspectos impresos en la carta, pero no socializados por los colaboradores.
Visión			X	
Valores			X	
Políticas			X	Las políticas no están disponibles para la consulta abierta de todo el personal, sólo se tiene acceso a nivel directivo y estratégico.
Reglamento oficial		X		La empresa no cuenta con un reglamento escrito y la mayoría de las reglas se han transmitido por costumbres.
Estructura	No existe	Existe verbalmente	Existe formalmente	Observaciones
Organigrama		X		El organigrama se da a conocer durante la inducción a los colaboradores, pero suele perderse la estructura jerárquica en la operación.
Plan de carrera	X			No se ha considerado.
Perfiles de puestos	X			La empresa no ha definido los perfiles de perfiles deseados más que de los auxiliares.
Responsabilidades de cada puesto		X		Sólo se atienden de manera verbal y presentan variaciones en la información.
Documentación de la estructura	X			Hay información parcial no estructurada que no se ha socializado con mandos medios.
Descripción de puestos	X			No se cuenta con un documento que muestre y avale las actividades y funciones que cada puesto debe realizar en Flor Nacional.
Plan de capacitación	X			Las capacitaciones se eligen con base a eventos aleatorios sin adecuarse a las necesidades reales de la empresa. Además, los colaboradores con mayor antigüedad son los encargados de capacitar a los nuevos elementos.

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN: DOCUMENTACIÓN</b>				
<b>(Continuación)</b>				
<b>Operación</b>	<b>No existe</b>	<b>Existe verbalmente</b>	<b>Existe formalmente</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Manual de funciones</b>	X			La falta del manual es uno de los temas más concurridos en los colaboradores, la iniciativa de su diseño existe, pero no se ha concretado.
<b>Procesos definidos, flujogramas.</b>	X			La transmisión del <i>know how</i> en la empresa se realiza de maneja empírica.
<b>Responsables de cada proceso</b>		X		La responsabilidad del titular para cada proceso no está asignada formalmente y fluctúa dependiendo las necesidades de la empresa.
<b>Canales de comunicación definidos e integrados</b>		X		Se triangula la información y no se tiene un seguimiento de cada incidencia reportada.
<b>Indicadores de procesos</b>	X			La medición de los resultados y rendimientos por cada proceso se realiza subjetivamente, sin un criterio oficial.
<b>Retroalimentación y mejora continua</b>	X			No hay una supervisión permanente de los procesos, ni la implementación de acciones correctivas para los puntos de oportunidad detectados.
<b>Finanzas</b>	<b>No existe</b>	<b>Existe verbalmente</b>	<b>Existe formalmente</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Estado de Resultados</b>			X	Se compartió la información para la investigación bajo acuerdos de privacidad.
<b>Flujo de Efectivo</b>			X	No fue facilitado por la empresa.
<b>Estado de Situación Financiera</b>			X	

Fuente: Elaboración propia adaptada de la literatura.

## Anexo 3. Notas de la observación directa (Opinión del experto)

Tabla V. 3. Notas de la observación directa

ESFERAS	DISFUNCIONAMIENTOS (Códigos)	OPINIÓN DEL EXPERTO (Agente externo)
1. Condiciones de trabajo	101. Condiciones físicas de trabajo	"Nuevamente se expone que la ubicación de las sucursales no funciona acorde al concepto y dificulta el incremento en las ventas"
	104. Ambiente de trabajo	"El ambiente laboral que se percibe en las sucursales refleja mucha tensión entre los colaboradores"
2. Organización del trabajo	201. Repartición y definición de tareas, funciones, etc.	"La falta de definición en las funciones y los procesos genera incertidumbre sobre la responsabilidad de cada puesto"
	202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"El estilo de la organización es muy autoritaria y centralizada respecto a la solución de conflictos y la toma de decisiones"
	203. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	"El puesto de gerencia siempre se cubre con un aspirante externo, que normalmente llega recomendado, por lo tanto, no forma parte del plan de carrera de los encargados de sucursal, por lo cual se limita el desarrollo profesional al interior de la empresa y suele generar desmotivación"
		"Cuando se propone que algún operativo apoye en la alimentación del sistema SoftRestaurant, carecen de las capacidades para hacerlo"
	204. Trabajo en equipo y carga de trabajo	"Los grupos informales al interior de la empresa no promueven el trabajo en equipo"
		"Hay una marcada sobrecarga de trabajo en los mandos medios que afecta el cumplimiento de los objetivos del puesto y que, al delegar funciones, afecta a los operativos"
205. Falta de reconocimiento a la autoridad	"No existe un canal oficial de comunicación, los operativos se saltan las jerarquías y los directivos dan instrucciones a operativos sin informar a mandos medios"	
3. CCC	301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos	"No se le da la importancia debida a la gestión de la información dentro de la empresa, iniciando desde el registro de las ventas hasta lo toma de decisiones por parte de los directivos sin analizar los reportes del sistema"

<b>3. CCC</b>	<b>301. Interno al servicio/ manuales de procedimientos</b>	<i>"Los canales de comunicación con el cliente no son efectivos, puesto que muchas de las quejas de los clientes no llegan a las instancias correspondiente por que los cocineros esconden la información"</i>
		<i>"No cuentan con documentos oficiales que describan los procesos operativos ni administrativos"</i>
	<b>303. Ausencia de concertación entre departamentos</b>	<i>"Es tardado, complejo e ineficiente el proceso de concertación con respecto a conflictos internos en las sucursales, además de que los acuerdos logrados no son respetados o no se les da el seguimiento oportuno"</i>
		<i>"La coordinación y concertación se consigue dependiendo la afinidad de los colaboradores"</i>
	<b>304. Vertical descendente</b>	<i>"En las reuniones entre mandos medios y directivos se mantiene un perfil autoritario y reactivo"</i>
	<b>305. Vertical ascendente</b>	<i>"Aunque no hay un conflicto directo entre la gerente y los directivos, la comunicación suele ser de una sola vía pues difícilmente atienden los conflictos de manera objetiva o basados en los hechos, tienden a ser muy subjetivos y autoritarios"</i>
	<b>308. Horizontal entre sucursales</b>	<i>"La comunicación entre sucursales es escasa, lo cual afecta la calidad del servicio y la estandarización de los procesos"</i>
<b>4. Gestión del tiempo</b>	<b>402. Planeación, programación de actividades</b>	<i>"Los tiempos muertos en la operación no son aprovechados para realizar otras actividades"</i>
	<b>404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo</b>	<i>"El panadero no recibe apoyo de los cocineros, sin embargo, cuando se requiere él tiene que realizar funciones de cocina que retrasan la producción"</i>
<b>5. Formación Integrada</b>	<b>501. Adecuación, formación al puesto</b>	<i>"La capacitación de nuevos elementos es responsabilidad del encargado de sucursal, sin embargo, debido a la carga de trabajo se delega a los cocineros, quiénes en ocasiones no dominan los procesos y se genera un conflicto en la normalización"</i>
	<b>502. Necesidades de formación / capacitación</b>	<i>"Los mandos medios y el personal que no labora en las sucursales comparten la postura de que el personal no tiene la suficiente capacitación para brindar un servicio de excelencia"</i>
	<b>504. Formación y cambio tecnológico</b>	<i>"Aunque la gerente sabe utilizar el sistema SoftRestaurant, su aprovechamiento es muy limitado debido a la falta de capacitación para su utilización"</i>
	<b>505. Perdida del Conocimiento y experiencia</b>	<i>"Al no existir manuales en la empresa y con personal que tiene conocimientos o competencias únicas, se corre el riesgo de que si abandonan la empresa se pierdan la información completamente"</i>

<b>6. Formación Integrada</b>	<b>601. Orientación estratégica</b>	<i>"El pronóstico de ventas que la dirección maneja no está avalado en datos reales ni se ajusta acorde a la operación actual de la empresa, fueron diseñados en relación a otra empresa cuya infraestructura es mayor"</i>
		<i>"Los colaboradores no pueden identificar puntualmente la principal oferta o el Core competence de la empresa, ni coincidir en aquellas actividades o procesos que más agregan valor"</i>
	<b>603. Desagregación y organización de la puesta en práctica</b>	<i>"No se le da continuidad al objetivo de consolidarse como franquicia y se trabaja en el proyecto de forma inconsistente"</i>
		<i>"Se hace mención repetidas veces de que no se lleva un plan estratégico de mercadotecnia"</i>
	<b>604. Herramientas para puesta en práctica</b>	<i>"No se supervisa la correcta utilización del software para el manejo de las entradas, salidas y recetas estándar, ni existen sanciones por incumplimiento"</i>
		<i>"Se ha detectado en la falta de normalización del servicio, es que no se encuentran indicados en la carta los gramajes de cada producto con relación a lo que PROFECO recomienda para la operación de restaurantes"</i>
		<i>"No tienen herramientas de ayuda visual que apoyen de manera práctica a los operativos para la realización de actividades como montajes o producción de los platillos"</i>
	<b>606. Motivación y liderazgo</b>	<i>"El reconocimiento se genera sobre todo por parte del gerente a todos los niveles de la empresa, empero, los directivos suelen descuidar mucho esa parte"</i>
		<i>"Se muestra una mayor actitud de servicio en las personas de menor antigüedad en la empresa, con mayor disposición hacia la innovación y la generación de propuestas"</i>
	<b>607. Rotación del personal</b>	<i>"Aunque para el gerente el proceso de reclutamiento y selección es difícil y lento, la dirección minimiza la importancia y el impacto de este en la organización"</i>
	<b>608. Inventarios</b>	<i>"No se respetan la adecuada rotación de inventarios PEPS, por descuido del personal o falta de control de entradas y salidas"</i>
		<i>"No se cuenta con un adecuado sistema de gestión de inventarios que les permitan reducir mermas, pérdidas y aumentar el control de insumos"</i>

<b>6. Formación Integrada</b>	<b>609. Implementación de política de compra y venta</b>	<i>"No se calculan los costos ni se fijan los precios bajo una adecuada política usando algún método o referencia en el mercado, puesto que se establecen conforme a un factor de que establecen los directivos sin tomar en cuenta las condiciones del mercado o la competencia"</i>
	<b>610. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones</b>	<i>La remuneración no está estructurada bajo un sistema integral, los sueldos se componen únicamente de una cifra mensual fijada por la dirección, las prestaciones de ley y las propinas. Para los ascensos sólo se aumenta parcialmente la suma del sueldo.</i>
		<i>"Los operativos confirman que hay un reconocimiento por parte de la gerencia cuando aumentan las ventas, se cuida el material o los insumos, pero no están de acuerdo en que sólo se realice de manera verbal"</i>
		<i>"Durante el reclutamiento se les informa que la contratación ocurre entre 15 y 30 días hábiles, periodo en el cuál trabajan como personal de confianza y con un sueldo más limitado, sin embargo, el periodo depende realmente de la aprobación de los directivos, el cual se puede largar en relación a la salud financiera de la empresa"</i>
	<b>611. Calidad del producto y/o servicio</b>	<i>"La falta de estandarización ha repercutido en las quejas de los clientes, las cuales se pueden conocer a través de las encuestas que se le entregan al final de cada consumo, donde se quejan de las porciones, los montajes, las temperaturas, la atención o los tiempos"</i>
		<i>"De acuerdo a los estándares de la industria, como la NMX-F-605-NORMEX-2015, no se procuran ni supervisan correctamente las medidas necesarias para el manejo higiénico de los alimentos, que garanticen la inocuidad de los alimentos permanentemente en las sucursales"</i>
	<b>612. Cultura organizacional</b>	<i>"Existe un desconocimiento generalizado de la misión y la visión de la empresa, sobre todo por parte de los colaboradores cuyas actividades se desarrollan fuera de sucursales"</i>
<i>"La cultura de la empresa se basa en costumbres respecto a las sanciones pues son transmitidas de forma informal entre los colaboradores sin que se les haya entregado un documento oficial"</i>		
<b>613. Evaluación de desempeños inadecuada</b>	<i>"No existe una estandarización de los procesos y, por lo tanto, tampoco se han diseñado indicadores adecuados para evaluarlos"</i>	

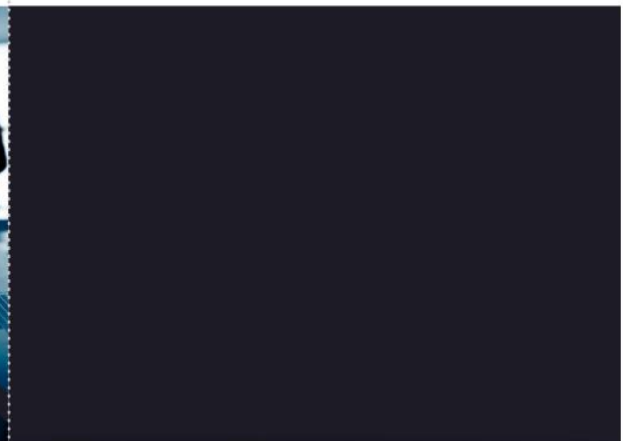
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas.



# Anexo 4. Vista esquema del Informe Técnico

PORTADA

CONTRAPORTADA



PÁGINA 1

PÁGINA 2

## ÍNDICE

1.	Filosofía empresarial	2
1.1	Misión	2
1.2	Visión	2
1.3	Valores	2
2.	Taxonomía	3
3.	Inventario de disfuncionamientos	4
3.1	Condiciones de trabajo	4
3.2	Organización del trabajo	5
3.3	Comunicación Coordinación Concertación	6
3.4	Gestión del tiempo	7
3.5	Formación integrada	8
3.6	Implementación de la estrategia	9
4.	Nube de palabras	10
5.	Indicadores del MSE	11
6.	Estimación de costos ocultos Flor Nacional	12
7.	Modelo general de cálculo de costos ocultos aplicado	20
8.	Equivalencia en porcentaje de costos ocultos a la masa salarial	20
9.	Componentes de los costos ocultos	21
10.	Razones financieras Flor Nacional	22
11.	Comparativo de costos ocultos	23
12.	PAEINTEX	25

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMACIÓN OBTENIDA	APLICACIÓN
Entrevista semi estructurada	Guía de entrevista Basado en los tres niveles del MSE	Percepciones para la identificación de los disfuncionamientos, su frecuencia, causas y efectos en la operación de la empresa	Todo el personal
Observación directa	Guía de observación	Datos generales de la empresa: planeación, estructuras, políticas, procesos operativos, normalización	Todos los días
Análisis documental	Carta de cargo	Información financiera y cuantitativa de la empresa	Todos los días

Fuente: elaboración propia

---

### APLICACIÓN TOTAL DE ENTREVISTAS: CASO FLOR NACIONAL

Categoría	Tipo de entrevista	Señores	Total de entrevistas
Entrevistas con operativos	Grupal con 7 empleados por sesión	7	7
Entrevistas con directivos y mandos medios	Individual	7	7
<b>Totales</b>		<b>14</b>	<b>14</b>

Fuente: elaboración propia

---

### CIFRAS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA NACIONAL

Cifras de la industria restaurantera a nacional	
Restaurantería a nivel nacional (sector T2)	244,866 empleos
Empleos generados	1,414,464 personas
Empleos directos	1,300,133 personas (92.7%)
Empleos indirectos	133,295 personas (9.3%)
Personal ocupado promedio	40,000 personas
Personal ocupado (temporal)	42,147 (52.5%)
Integración productiva	48% de un total del SCIAN
Aportación al PIB Nacional	1.3%
Aportación al PBI Estatal	15.3%

Fuente: elaboración propia con datos del censo económico (Inegi, 2014) y la encuesta de fuerza de trabajo, 2012

PÁGINA 3

PÁGINA 4

## 1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### 1.1 MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia cultural con el debut de platos mexicanos de calidad y un servicio excelente, en un ambiente cálido y agradable que supere sus expectativas.

### 1.2 VISIÓN

Ser reconocido como una cadena competitiva de restaurantes de comida mexicana regional y altamente reconocida a nivel nacional, con excelencia en el servicio y platillos con precios bien definidos y estándares, logrando así la plena satisfacción de nuestros clientes.

### 1.3 VALORES

**Calidad:** Brindar una calidad en la preparación de los alimentos y el servicio al cliente se convierte en nuestra carta de presentación y prestigio.

**Compromiso y Responsabilidad:** Buscar relaciones no recíprocas. Acuerdos conforme a lo necesario, conociendo que el cumplimiento se da con buen fin en acciones positivas.

**Eficiencia:** Cuidamos cada detalle, procurando mejorar día a día.

**Responsabilidad y Honestidad:** Valores fundamentales para mantener una sana relación entre colaboradores y con cada cliente.

**Limpieza e Higiene:** Todo para un buen servicio y lograr las mejores condiciones de preparación y consumo de alimentos.

## 2. TAXONOMÍA

La taxonomía de disfuncionamientos comprende:

1. Condiciones de trabajo (6 códigos, color azul claro)
2. Organización del trabajo (5 códigos, color verde)
3. Comunicación-coordinación-concertación (4 códigos, color azul oscuro)
4. Gestión del tiempo (3 códigos, color naranja)
5. Formación integrada (3 códigos, color rosa)
6. Implementación de la estrategia (14 códigos, color morado)

### ANÁLISIS CUANTITATIVO Y FINANCIERO

Resultados del diagnóstico

6- Implementación de la estrategia	40%
5- Formación integrada	7%
4- Gestión del tiempo	14%
3- Comunicación-coordinación-concertación	11%
2- Organización del trabajo	15%
1- Condiciones de trabajo	13%

### 3. INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS

#### 3.1 CONDICIONES DE TRABAJO

Se muestra la tendencia que existe en las áreas de Condiciones de Trabajo hacia el código 101, especialmente para el personal que los trabajos son de nivel estratégico, que identifican situaciones relacionadas al espacio físico, ubicación, instalaciones y demás condiciones relacionadas a las sucursales.

Es posible identificar un disfuncionamiento por parte de los directivos sobre el tema de reuniones y puntualmente el tiempo que todos los niveles perciben en que el ambiente de trabajo no es el ideal.



Síntesis Frases Testimonio:

CONDICIONES DE TRABAJO				
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales	%
101. Condiciones físicas de trabajo	16	10	26	42%
102. Métodos y procedimientos	1	0	0	15%
103. Mantenimiento en equipo y espacio	11	3	14	23%
104. Ambiente de trabajo	6	6	12	20%
105. Intención y aprendizaje	34	22	56	100%
Total	68	41	109	
Porcentaje	62%	38%	100%	

### INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS IDENTIFICACIÓN DE CÓDITOS ODS/RS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

#### 3.2 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En la familia correspondiente a la Organización del Trabajo, el disfuncionamiento predominante es el Trabajo en equipo y carga de trabajo, que representa el 40%, es decir, que hay una situación de sobrecarga laboral muy marcada y socializada al interior de la empresa, que se combina con la falta de trabajo en equipo.

RADAR: Organización del trabajo



Síntesis Frases Testimonio:

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO				
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales	%
201. Asignación y distribución de tareas, funciones, etc.	0	6	6	17%
202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	11	7	18	26%
203. Falta de recuperación del personal hacia nuevas actividades	4	4	8	11%
204. Trabajo en equipo y carga de trabajo	17	16	33	40%
205. Falta de recuperación a la sustentabilidad	5	0	5	7%
Total	37	33	70	100%
Porcentaje	53%	47%	100%	

### INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS IDENTIFICACIÓN DE CÓDITOS ODS/RS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

#### 3.3 COMUNICACIÓN COORDINACIÓN CONCERTACIÓN

Esta esfera de disfuncionamiento muestra mayor uniformidad en la asignación de códigos a los frases testimonios que en la comunicación vertical ascendente destaca sobre los demás.

La comunicación entre los distintos niveles y puntos de la empresa es deficiente, afectando tanto la operación y la transmisión del conocimiento como el cumplimiento de las indicaciones.



Síntesis Frases Testimonio:

COMUNICACIÓN COORDINACIÓN CONCERTACIÓN				
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales	%
301. Información al personal/operarios	6	2	8	16%
302. Transmisión de informaciones	5	2	7	16%
303. Ausencia de concertación entre departamentos	1	0	1	2%
304. Vertical descendente	6	1	7	14%
305. Vertical ascendente	8	5	13	27%
306. Horizontal entre pares	2	2	4	10%
307. Horizontal entre departamentos	32	18	50	100%
308. Horizontal entre sucursales	2	2	4	10%
Total	64	36	100	
Porcentaje	64%	36%	100%	

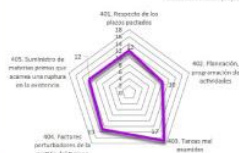
### INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS IDENTIFICACIÓN DE CÓDITOS ODS/RS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

#### 3.4 GESTIÓN DEL TIEMPO

En el conjunto de conceptos que conforman este grupo destacan los disfuncionamientos relacionados a los temas del uso del tiempo (ODN), es decir, que promover que los temas se hayan basado desde el primer momento y se hayan definido claramente permite incidir en el manejo del tiempo del total de problemas que se relacionan con la gestión de un recurso tan valioso como el tiempo.

Las estrategias de mejora deben considerar la importancia que tiene en los resultados garantizar el funcionamiento óptimo de la cadena de servicios, así como el cumplimiento de los plazos definidos para la elaboración y entrega en los productos y servicios.

RADAR: Gestión del tiempo



Síntesis Frases Testimonio:

GESTIÓN DEL TIEMPO				
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales	%
401. Planificación, programación de actividades	10	2	12	19%
402. Planificación, programación de actividades	5	3	8	16%
403. Aspecto de los plazos pactados	9	0	9	12%
404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	2	6	8	10%
405. Suministro de materias primas que afectan una captura en la sustentabilidad	3	9	12	16%
Total	34	30	64	100%
Porcentaje	53%	47%	100%	

### INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS IDENTIFICACIÓN DE CÓDITOS ODS/RS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

#### 3.5 FORMACIÓN INTEGRADA

Es importante considerar el impacto que la pérdida del conocimiento y la experiencia puede tener sobre la organización, sobre todo si se considera que hay actores que cuentan con conocimientos que pueden ser claves para el negocio (con las técnicas culturales y el dominio sobre la elaboración de los productos) y el gerente sobre la gestión del software.



Síntesis Frases Testimonio:

FORMACIÓN INTEGRADA				
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales	%
501. Admisión, formación al puesto	6	2	8	27%
502. Necesidades de formación/capacitación	4	2	6	20%
503. Competencias digitales	4	2	6	20%
504. Formación y cambio tecnológico	2	2	4	13%
505. Perfil del conocimiento y experiencia	5	4	9	29%
506. Delegación de funciones	0	7	7	23%
Total	21	9	30	100%
Porcentaje	70%	30%	100%	

### INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS IDENTIFICACIÓN DE CÓDITOS ODS/RS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

#### 3.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia se realiza en la familia con mayor porcentaje de incidencias, con mayor frecuencia entre los frases testimonios a tratar. Se puede destacar que una gran parte de los disfuncionamientos relacionados con la respuesta provienen de una falta de claridad en la comunicación al momento de socializar las estrategias con el resto del personal, así como de las herramientas y capacidades necesarias para ejecutarlas.

La importancia de analizar con mayor detenimiento la manera en que se busca recibir al personal, definir las estrategias, cuáles las características del producto, la atención que se le da al cliente, al igual que el trato y la remuneración del personal.

RADAR: Implementación de la estrategia



Síntesis Frases Testimonio:

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Códigos	Directivos y estratégicos	Operativos	Totales	%
601. Estrategia estratégica	10	3	13	17%
602. Calidad del producto y/o servicio	5	3	8	11%
603. Cultura organizacional	6	2	8	11%
604. Estrategia de desarrollo	4	3	7	9%
605. Atención al cliente	13	12	25	33%
606. Atención al personal	14	7	21	27%
607. Incentivos	3	0	3	4%
608. Implementación de políticas de campo y venta	2	5	7	9%
609. Sistema de remuneración y flujo de prestaciones	7	2	9	12%
610. Calidad del producto y/o servicio	11	10	21	27%
611. Calidad del producto y/o servicio	6	10	16	21%
612. Cultura organizacional	7	3	10	13%
613. Estrategia de desarrollo	2	7	9	12%
614. Atención al cliente	2	7	9	12%
Total	109	72	181	100%
Porcentaje	60%	40%	100%	

**ANÁLISIS CUANTITATIVO Y FINANCIERO**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MÉTODO DE CONCIENCIA

## 5. INDICADORES DEL MSE

El Nano PIB representa el valor económico perdido de un trabajador en una hora. Equivale a la diferencia de las ventas menos los costos variables entre el número de horas de trabajo separadas y remuneradas, generalmente calculado respecto a un ciclo anual.

### Cálculo del Nano PIB con estados financieros al cierre del año 2019

Empresas Flor Nacional		
f	Ventas netas	\$ 2,752,741.47
k	Costos directos variables	\$ 1,501,067.05
m	Alquiler de unidades sobre costos directos variables	\$ 1,252,473.53
n	Exceso de horas cotizadas trabajadas en sucursal	29,802
a	<b>Nano PIB 2019</b>	<b>\$ 41.90</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el estado financiero

### Cálculo de la Masa salarial anual 2019

Empresas Flor Nacional		
Puestos	Sueldos mensuales	Sueldo acumulado
1	Gerente	\$ 7,368.10
2	Encargados	\$ 4,468.10
3	Cocheros y promotores	\$ 5,177.82
4	Auxiliares	\$ 4,176.92
Suma	Total mensual	\$ 21,232.04
	Total anual	\$ 254,784.08

Fuente: Elaboración propia con base en el estado financiero

## 4. NUBES DE PALABRAS

Las nubes de palabras por familia demuestran aspectos importantes de la información recopilada.

Nube de palabras: Disfuncionamientos genéricos

FUENTE: Elaboración propia con base en el estado financiero

## 6. ESTIMACIÓN DE COSTOS OCULTOS FLOR NACIONAL

La estimación de costos ocultos surge del inventario de disfuncionamientos encontrados y vincula las consecuencias financieras con la ocurrencia de los disfuncionamientos en la operación cotidiana de la organización, identifica los aspectos sociales con los economías para la construcción de los objetivos. Para fines presentados se estimó la Masa salarial que equivale a \$503,946.80 durante el año 2019.

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MÉTODO DE CONCIENCIA

### Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento

El primer costo oculto en evaluarse está relacionado con las interrupciones que sufre la cadena de suministros. Esto se debió a retrasos o incumplimientos en la entrega de insumos de acuerdo a lo solicitado (Cantidad del tiempo) hay falta de comunicación entre las sucursales, con los encargados y el área de compras, lo que prolonga los tiempos de respuesta (CCC) y debido a la falta de mantenimiento preventivo y correctivo la fábrica de helado falla y se interrumpe la producción de helado, insumo relacionado con casi el 70% de las ventas fijas (Condiciones de trabajo). El monto ocasionado por estos costos ocultos representó el 26% de la Masa Salarial.

Costos de Disfuncionamientos observados (Anomalia)	Frecuencia (Indicadores)	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de las consecuencias económicas (Efectos)
Interrupciones en la cadena de suministro y abastecimiento	Falta de predictibilidad directa	Gestión del tiempo	No producción
			13 personas x 8 horas x 1 día a la semana x 52 semanas x \$41.90 (Nano PIB)
			Condiciones de trabajo
			<b>\$ 217,856.27</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

### Manos muertas realizando funciones operativas

Se definió que los encargados de sucursal, con personal fijo en sueldos más elevados al de los operarios y está ordenado a desarrollar actividades estratégicas, se involucran al menos 5 horas por semana en cumplir actividades de los cocheros (operativos), sobre todo fines de semana que hay mayor flujo de clientes. Entre las causas, se cuenta que las funciones y tareas asignadas a operarios no se cumplen eficientemente y ocasionan una sobrecarga de trabajo a mandos medios en su intención de apoyar (Organización del trabajo).

Costos de Disfuncionamientos observados (Anomalia)	Frecuencia (Indicadores)	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de las consecuencias económicas (Efectos)
Manos muertas realizando funciones operativas	Falta de predictibilidad directa	5 horas de semana	Gestión del tiempo
			No estimados
			Implementación de la estrategia
			No creación de potencial
			No estimados

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MÉTODO DE CONCIENCIA

### Oferta no orientada al cliente

No se han estudiado ni se toman en cuenta a nivel directo las demandas del cliente para controlar la oferta de productos en el menú, ni se han diseñado nuevas opciones de alimentos y/o bebidas que complementen o se ajusten a las tendencias del mercado. Cuando se crea o modifica un producto no se estudian las necesidades del mercado ni se realizan pruebas de campo previo, solo se analiza a carta y después se ajusta según las quejas o comentarios de los clientes durante el mes o una semana, lo que involucra modificar el producto, volver a capacitar al personal nuevamente y reanudar la información en el sistema.

Costos de Disfuncionamientos observados (Anomalia)	Frecuencia (Indicadores)	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de las consecuencias económicas (Efectos)
Oferta no orientada al cliente	No calidad	Se cancela el pedido parcialmente solo una vez al día	Gestión del tiempo
			No estimados
			Implementación de la estrategia
			13 personas x 8 horas x 7 días x 1 día x \$41.90 (Nano PIB)
			<b>\$ 26,142.75</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

### Prioridad a actividades sin valor agregado

Este costo oculto se vincula con tres ideas de disfuncionamientos: Organización del trabajo, debido a falta de conocimiento del personal hacia nuevas actividades; Gestión del tiempo, pues se gasta mucho tiempo en actividades que no agregan valor como la decoración; e implementación de la estrategia, entendiendo que no se aprovecha el talento del personal en actividades que ayudan valor al cliente o que aumentan sus cualificaciones, ocasionando desmotivación.

Costos de Disfuncionamientos observados (Anomalia)	Frecuencia (Indicadores)	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de las consecuencias económicas (Efectos)
Prioridad a actividades sin valor agregado	Falta de predictibilidad directa	Dos días a la semana	Gestión del tiempo
			No estimados
			Implementación de la estrategia
			No producción
			12 personas x 8 horas x 2 días al mes x 1 mes x \$41.90 (Nano PIB)
			<b>\$ 96,527.04</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MÉTODO DE CONCIENCIA

### Alta rotación de personal en panadería

La empresa tiene un alto nivel de rotación del personal, sobre todo en la panadería, donde la vacante está disponible un promedio dos veces al año. Los disfuncionamientos observados son: sobre Condiciones de trabajo, la organización de actividades y el aumento de la carga de trabajo en el ambiente laboral; Organización del tiempo, la ausencia de un personal titular genera sobrecarga laboral en los cocheros; Formación estratégica, debido a la rotación en el puesto de panadería, se cualifica un alto nivel técnico, se planifican los comentarios en la empresa; Gestión del tiempo, no se cumple en tiempo con las resoluciones de producción e implementación de la estrategia, al no llevar en control en la elaboración de productos de calidad que no se estandarizan las recetas, por lo cual la calidad de los productos es variable dependiendo del responsable de la producción.

Costos de Disfuncionamientos observados (Anomalia)	Frecuencia (Indicadores)	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de las consecuencias económicas (Efectos)
Alta rotación de personal en panadería	Rotación de personal	La rotación del personal se da aproximadamente cada 1 mes	Gestión del tiempo
			No estimados
			Formación estratégica
			1 persona x 8 horas x 2 días a la semana x 4 semanas x 2 veces al año x \$41.90 (Nano PIB)
			<b>\$ 16,627.83</b>

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas

### Inconsistencias en la calidad del producto

Los fallos relacionados con la No calidad se atribuyen a disfuncionamientos en el ambiente de trabajo que se definen debido a la presión (Condiciones de trabajo), los rebajas aumentan la carga de trabajo y se requiere la delegación de funciones (Organización del trabajo); capacitación insuficiente sobre la preparación de productos (Formación estratégica); los colaboradores no poseen atención en los pedidos y no atienden la información a la producción en cocina (CCC), ocasionando que la entrega de los pedidos no se cumple con los tiempos establecidos en la carta (Gestión del tiempo); así como la falta de estandarización de procesos y protocolos de servicio (implementación de la estrategia).

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Inconformación en la calidad del producto y variaciones en el servicio	(Indicadores) No calidad	Se ven bien el tiempo 4 veces al mes sobre la calidad de los productos o servicios por parte de los clientes encada actual	Subtiempos 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$47.80 (Costo Promedio del Producto) \$4.512.00
		Condiciones de trabajo	No producción 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$13.90 (Nuevo PIB) \$1.032.00
		Organización del trabajo	Subtiempos 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$13.90 (Nuevo PIB) \$1.032.00
		CCC	Subtiempos 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$13.90 (Nuevo PIB) \$1.032.00
		Gestión del tiempo	Subtiempos 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$13.90 (Nuevo PIB) \$1.032.00
		Formación integrada	Subtiempos 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$13.90 (Nuevo PIB) \$1.032.00
		Implementación de la estrategia	Subtiempos 4 veces X 2 segundos X 12 meses X \$13.90 (Nuevo PIB) \$1.032.00

Costo promedio de los productos totales en carta: \$47.80.  
Tiempo promedio de producción de un plato de la carta en condiciones normales: 9 minutos.  
Precio promedio de los productos totales en carta: \$180.00.  
Tiempo promedio por persona en el restaurante: 1 hora y 15 minutos.  
Alcance de la productividad negativa "lo loco en loco" (Año: 2015)

**Deficiente planeación de la producción en panadería**  
La mala planeación de la producción para el área de panadería genera sobrecarga de trabajo y fallos en el proceso de abastecimiento debido a que se considera que el puesto agota también en actividades de cocina de manera simultánea, a pesar de que el panadero no recibe apoyo de los cocineros para sus propias actividades, por lo que se retrasa la producción (Organización del trabajo). Además, no se cumple con los tiempos planeados para la producción y entrega del pan (Gestión del tiempo). Los efectos que tienen estos indicadores, se traducen en la pérdida de productividad debido a que el panadero no puede generar nuevas propuestas, riesgos asociados a más condiciones del puesto que incentivan la renuncia de los trabajadores y Sobretiempos.

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Deficiente planeación de la producción para el área de panadería	(Indicadores) Falta de Productividad directa	El empaque de productos sigue en funciones de cocina 3 días por semana	Organización del trabajo 1 persona X 8 horas X 2 días X 50 semanas X \$41.90 (Nuevo PIB) \$33.576.00
		Gestión del tiempo	No estimados
		Implementación de la estrategia	No estimados

**No se aprovecha el sistema ERP**  
Esta situación se vincula con la falta de productividad directa, siendo que, por la sobrecarga laboral, el personal no tiene tiempo de supervisar la alimentación correcta y oportuna de información en el sistema (Organización del trabajo). Los costos se venían más por que no se hace un registro preciso en contabilidad del costo promedio de las materias primas en detalle de las ventas, más que el monto diario. Además, la mala planeación en los hechos, evita que se dedique el tiempo suficiente a la administración del ERP (Gestión del tiempo).

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Se desaprovecha el uso e implementación del sistema ERP de la empresa en la operación (Soft Restaurant)	(Indicadores) Falta de Productividad directa	Se solicitan reportes de ventas una vez al mes y se reciben al menos 20 minutos mensualmente.	Organización del trabajo 4 personas X 3 horas X 1 día X 12 meses X \$41.90 (Nuevo PIB) \$5.826.00
		Gestión del tiempo	No estimados
		Formación integrada	No estimados

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas	(Indicadores) Falta de Productividad directa	Se incurre en retrasos de hasta 5 horas al día de ser necesario por reparar.	No producción 12 personas X 10 horas X 3 semanas X \$1.847.90 (Nuevo PIB) \$657.427.47
		Condiciones de trabajo	No producción 12 personas X 10 horas X 3 semanas X \$1.847.90 (Nuevo PIB) \$657.427.47
		Gestión del tiempo	No producción 12 personas X 10 horas X 3 semanas X \$1.847.90 (Nuevo PIB) \$657.427.47

**Presión laboral constante**  
Las razones que explican estos disfuncionamientos son bien el ambiente laboral que se presiona en las ocasiones refugio mucha tensión entre los colaboradores, no promueve el trabajo en equipo y obstaculiza los acuerdos (Condiciones de trabajo); se retrasa la carga de trabajo en horas pico y se reagan funciones de forma no planeada (Organización del trabajo); y el acomodo del personal de acuerdo a los horarios no es el adecuado para cubrir las necesidades de la organización (Implementación de la estrategia).

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Entre una operación laboral constante, además de un acomodo del personal inadecuado.	(Indicadores) Falta de Productividad directa	7 horas a la semana, sobre todo fines de semana que no mejoraron de los efectos.	No producción 12 personas X 12 horas X 1 semana X \$2.000.00 (Nuevo PIB) \$2.400.00
		Condiciones de trabajo	No producción 12 personas X 12 horas X 1 semana X \$2.000.00 (Nuevo PIB) \$2.400.00
		Organización del trabajo	No producción 12 personas X 12 horas X 1 semana X \$2.000.00 (Nuevo PIB) \$2.400.00
		Implementación de la estrategia	No estimados

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Conflictos en la asignación de funciones	(Indicadores) Falta de Productividad afectiva	El reporte de actividades consume al menos 60 minutos al día	Organización del trabajo 13 personas X 1 hora X 7 días X 48 semanas X \$41.90 (Nuevo PIB) \$3.996.624.00
		Gestión del tiempo	No estimados
		Implementación de la estrategia	No estimados

**Retardos del personal**  
Entre las razones aducidas destaca que no se respetan los niveles de mando (Organización del trabajo), que se retrasa el inicio y el cumplimiento de las actividades diarias (Gestión del tiempo) y que no hay reglamento oficial que establezca las sanciones por retardos (Implementación de la estrategia).

**COSTOS OCULTOS: FLOR NACIONAL**  
IDENTIFICACIÓN DE COSTOS OCULTOS MEDIANTE EL MODELO SOCIOECONÓMICO

Costos de Disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos (Causas)	Componentes de los disfuncionamientos económicos (Efectos)
(Anomalia) Autos no candidatos en el envío del personal	(Indicadores) Ausentismo	Se incurre en retrasos de hasta 3 horas al día de ser necesario por accidentar.	Organización del trabajo 13 personas X 1 hora X 2 días X 48 semanas X \$41.90 (Nuevo PIB) \$5.264.272.00
		Gestión del tiempo	No estimados
		Implementación de la estrategia	No estimados

**7. MODELO GENERAL DE CÁLCULO DE COSTOS OCULTOS APLICADO**

Se espera que la mejor acumulación de costos pertenece, por parte de los indicadores, a la Falta de productividad directa con un \$996,022.05, mientras que el componente con el costo más alto es el de no producción, registrando \$777,380.00. Es decir, que la principal incidencia de costos ocultos en la empresa se origina en el área de producción, donde se registran distintos tipos de disfuncionamientos observados descritos.

Sobre cargas (Costos Históricos)				No producción (costos de oportunidad)		
Componentes	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobrecostos	No producción	No reacción potencial	Riesgos
Indicadores						
Ausentismo				\$26,424.02		
Autos candidatos de trabajo						
Betación de personal	\$16,067.85			\$6,703.27		
No calidad	\$26,746.05	\$4,512.00	\$6,344.00		\$155,320.00	\$793,322.89
Falta de productividad	\$754,205.20		\$741,716.79			\$996,022.05
<b>Total</b>	<b>\$ 1,297,179.19</b>	<b>\$4,512.00</b>	<b>\$777,380.00</b>	<b>\$ 1,032,000.00</b>	<b>\$ 1,032,000.00</b>	<b>\$1,234,652.89</b>

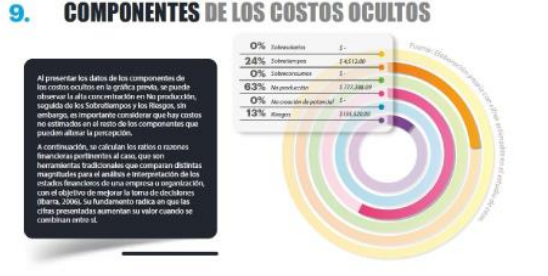
**8. EQUIVALENCIA EN PORCENTAJE DE COSTOS OCULTOS A LA MASA SALARIAL**

Destaca el hecho de que, con el porcentaje respectivo de los costos ocultos de cuatro disfuncionamientos, sería numéricamente posible pagar la nómina completa de un año laboral en Flor Nacional: Intemperancia en la cadena de suministros y abastecimiento (26%), equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas (20%), Incrementos en la calidad del producto (20%) y conflictos en la asignación de funciones (21%).

Disfuncionamientos	Costos Ocultos	Estimación anual	Equivalente a la masa salarial
Equipo y herramientas insuficientes o inadecuadas		\$ 251,272.61	20%
Intemperancia en la cadena de suministros y abastecimiento		\$ 217,856.27	26%
Conflictos en la asignación de funciones		\$ 194,429.23	21%
Presión laboral constante		\$ 175,060.83	21%
Inconformación en la calidad del producto		\$ 161,179.29	20%

**COSTOS OCULTOS**

Disfuncionamientos	Estimación anual	Equivalente a la masa salarial
Prioridad a actividades de valor agregado	\$ 86,520.00	17%
Deficiente planeación de la producción en panadería	\$ 33,576.00	6%
No se aprovecha el sistema ERP	\$ 30,144.71	4%
Alta rotación del personal en panadería	\$ 22,761.12	3%
Cierra no oportuna al cliente	\$ 26,142.25	3%
Retardos del personal	\$ 20,424.00	2%
Mandos medios realizando funciones operativas	No estimados	No aplica
<b>TOTALES:</b>	<b>\$ 1,234,652.28</b>	<b>147%</b>



## 10. RAZONES FINANCIERAS FLOR NACIONAL

Margen de Utilidad Bruta			
a	Utilidad Bruta	\$ 1,535,873.58	0.4551
b	Ventas Netas	\$ 2,722,741.47	c÷a=0.9

Beneficio antes de Operación			
a	Utilidad de Operación	\$ 291,482.68	0.1059
b	Ventas Netas	\$ 2,722,741.47	c÷a=0.9

Margen de Utilidad Neta			
a	Utilidad Neta	\$ 174,889.61	0.0638
b	Ventas Netas	\$ 2,722,741.47	c÷a=0.9

M.D. / Utilidad Neta			
a	Margen de Odra	\$ 842,946.80	30.53%
b	Ventas Netas	\$ 2,722,741.47	c÷a=0.9

M.P. / Utilidad Neta			
a	Materia Prima	\$ 699,121.15	23.94%
b	Ventas Netas	\$ 2,722,741.47	c÷a=0.9

A partir del cálculo de las razones financieras se puede analizar sobre la empresa Flor Nacional que, por cada peso vendido, se obtienen \$0.46 de utilidad bruta (Margen de Utilidad Bruta) y \$0.11 en la Utilidad Operativa (Beneficio antes de Operación).

Se puede apreciar la baja utilidad que se obtiene al final del ejercicio en la empresa al analizar el resultado del Margen de Utilidad Neta que muestra sólo 6 centavos por cada peso de ventas, es decir que la utilidad neta es de apenas el 6% del monto vendido.

Con respecto a la operación, se puede demostrar que los costos por materia prima equivalen al 31% de las ventas netas, al tiempo que la materia prima es el mayor insumo en el año 2016, representando el 24% de lo vendido. A pesar de que los insumos son muy pequeños el factor de costo por materia prima se mantiene ligeramente debajo del estimado para la industria ganadera que fluctúa entre el 30 y 34% (Cárdena, 2017).

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

## 11. COMPARATIVO DE COSTOS OCULTOS

En dicha comparación se aprecia que el valor de los costos ocultos es prácticamente la mitad de los costos visibles. Al comparar con las ventas netas, los costos ocultos representan el 14.82% de las mismas, evidenciando el alto impacto sobre la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se percibe como los costos ocultos incurren en un monto casi idéntico al de la utilidad neta.



Al comparar con las ventas netas, los costos ocultos representan el 44.82% de los mismos, evidenciando el alto impacto sobre la rentabilidad de la empresa. Asimismo, se percibe como los costos ocultos incurren en un monto casi idéntico al de la utilidad neta y representan 4.2 veces la utilidad neta.

Conceptos	Monto	Porcentaje Relativo
Costos ocultos	\$ 1,224,539.24	100.00%
Costos visibles	\$ 2,141,238.80	199.36%
Materia prima	\$ 842,946.80	68.12%
Ventas netas	\$ 2,722,741.47	222.97%
Utilidad Bruta	\$ 1,224,673.53	101.47%
Utilidad de operación	\$ 291,482.68	23.81%
Utilidad Neta	\$ 174,889.61	14.17%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

## PROPUESTA Y CONCLUSIONES

El PAEINTEX se define como una lista redactada en orden de prioridad para las actividades estratégicas que la empresa emprenderá a mediano plazo, en dicho del tres a cinco años (Sivert et al., 2006). El plan reúne los elementos que son mostrados en la figura 5. El desarrollo involucrada a nuevas acciones estratégicas que la empresa busca realizar estratégicas en relación al entorno externo y la búsqueda por los mejoramiento interno y sus efectos. Entre estratégicas, los cuales deben reducirse para convertir los costos ocultos en valor agregado dentro de un entorno interno.

Coherencia de las familias de objetivos o acciones sobre los entornos



Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Específicas
III. Reestructuración de la cultura organizacional	Evaluar adecuadamente el desempeño de los colaboradores a través de la aplicación de KPIs y el seguimiento de los resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>Creación de un Checklist con los aspectos críticos para la entrega de servicios en el cambio de turno.</li> <li>Creación de indicadores de productividad para medir y evaluar los tiempos de respuesta.</li> <li>Definir las sanciones por retrasos o faltas, así como los incentivos por puntualidad y asistencia.</li> <li>Implementación de un sistema de registro de asistencia mediante lector de huella digital, que permita la generación de reportes que cumplan con la NOM-035-SSA1-2009, NOM-043-SSA2-2012 o la NOM-1400-IMD/IMEX-2015.</li> <li>Revisar los valores de las normativas aplicables como la NOM-285-SSA1-2009, NOM-043-SSA2-2012 o la NOM-1400-IMD/IMEX-2015.</li> <li>Revisar la misión, visión y los valores de la empresa, invitando a participar a todos los niveles de la empresa.</li> <li>Revisar los manuales, estandarizarlos, actualizarlos, funciones que generen controversia en el equipo de manera colegiada.</li> <li>Generar conciencia en mandos medios sobre la importancia de enfocarse en actividades estratégicas y los costos ocultos de no desempeñar sus funciones correctamente mediante talleres especializados.</li> <li>Exponer desde la inducción las especificaciones de cada puesto a los candidatos.</li> <li>Realizar la motivación mediante incentivos económicos y sociales, así como el reconocimiento de la ambigüedad de los colaboradores.</li> <li>Incluir un incentivo por volumen de producción determinado y reducción de mermas en el caso del generador.</li> <li>Crear un plan de fidelización para trabajadores con precios y condiciones preferenciales al adquirir productos o servicios en otras empresas del comercio.</li> </ol>
IV. Mejoramiento de las condiciones de trabajo	Promover la integración y motivación de todos los integrantes de la empresa para crear un ambiente laboral sano	

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Específicas
III. Reestructuración de la cultura organizacional	Evaluar adecuadamente el desempeño de los colaboradores a través de la aplicación de KPIs y el seguimiento de los resultados	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incluir capacitaciones en temas sociales que promuevan el desarrollo personal y colectivo.</li> <li>Reconocimiento y colaboración de logros personales o fechas relevantes de todos los actores.</li> <li>Agendar la celebración de actividades recreativas, por ejemplo, la entrega de reconocimientos a fin de año.</li> <li>Establecer un chat grupal donde se evalúe la productividad y puntualidad de los empleados con todos los integrantes de la empresa de manera cotidiana o al menos una vez por semana.</li> <li>Visitar periódicamente a los proveedores a las sucursales, para atender y seguirlos de cerca.</li> <li>Incluir un incentivo de chequeo de asistencia.</li> <li>Crear la ergonomía en la infraestructura para los colaboradores, con el uso de tapetes de descanso, procurando los posturas adecuadas y el adecuado altura de las mesas de trabajo.</li> <li>Ajustar las horas de producción de parámetros estándar que la temperatura sea un factor de riesgo según la temporada.</li> <li>Solicitar al equipo de operación y mantener cuando la carga laboral del departamento de parámetros sobre la producción esperada, con un incentivo de por medio como bonos o flexibilidad de horarios.</li> <li>Tratar el requerimiento de horas extras, sobre todo en el área de producción, ajustando la carga laboral durante la semana.</li> <li>Elaborar manuales de procesos para el área operativa que permitan estandarizar los procedimientos y establecer los tiempos de cada actividad en el área productiva.</li> <li>Ofrecer herramientas de consulta rápida que sirvan como guía a los operarios, tales como fórmulas calculadas con la fotografía del producto, colocadas en áreas de mayor visibilidad.</li> <li>Ofrecer un formato especializado para la ficha Entender, Revisar y Corregir que sea reproducible en Soft Restaurant.</li> <li>Describir formalmente los protocolos de servicio, considerando los puntos de valor agregado al cliente.</li> <li>Definir y socializar las políticas regulatorias del servicio al cliente, así como las sanciones o consecuencias por incumplimiento.</li> </ol>
IV. Mejoramiento de las condiciones de trabajo	Promover la integración y motivación de todos los integrantes de la empresa para crear un ambiente laboral sano	

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Específicas
<p><i>Checa su actividad al cliente</i></p> <p><i>VI. Aumento y desarrollo de las capacidades y competencias de la empresa</i></p> <p><i>Definición de actividades de refer. agrícola</i></p>	<p>Prevenir la innovación organizacional</p> <p>Incrementar el nivel de competencias técnicas de los colaboradores para una mejor ejecución de los actividades y tender un servicio adecuado al cliente</p>	<p>41. Cumplir con la entrega y seguimiento de las encuestas de satisfacción a los clientes, promoviendo su participación con incentivos en descuentos o promociones.</p> <p>42. Actualizar los lineamientos de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) con respecto al diseño de la carta y la oferta de los productos.</p> <p>43. Implementación de una bitácora de incidencias en el servicio</p> <p>44. Asignar responsables del cumplimiento de normas de higiene correspondientes a lo establecido en la NOM-251-SSA1-2009.</p> <p>45. Definir roles de limpieza semanales con rotación de las tareas asignadas.</p> <p>46. Promover prácticas de benchmarking que ayuden a la empresa a identificar las mejores prácticas del sector con respecto al segmento meta.</p> <p>47. Considerar abrir o participar en espacios para exposiciones, gastronómicas, donde sea posible evaluar la aceptación de nuevos productos y el posicionamiento de la marca.</p> <p>48. Promover la vigencia estratégica por medio de la asistencia de los trabajadores a ferias o foros relacionados al giro de la empresa.</p> <p>49. Crear un formulario para la segmentación de clientes, llenado por los colaboradores.</p> <p>50. Administrar la información recopilada en las encuestas de consumo para detectar necesidades del cliente y puntos de oportunidad de los productos, sumado a un servicio postventa.</p> <p>51. Generar una matriz de competencias de acuerdo al MIZ.</p> <p>52. Iniciar a mandos medios y operativos en la detección de necesidades de capacitaciones.</p> <p>53. Elaborar un plan de capacitación que involucre a todos los actores de la empresa en capacitación sobre manejo higiénico de los alimentos, servicio al cliente y ventas asociados por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCTRA), además de aprovechar capacitaciones y repases digitales funcionales y gratuitos.</p>

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Específicas
<p><i>Definición de actividades de refer. agrícola</i></p> <p><i>VII. Aprovechamiento de la tecnología</i></p> <p><i>Definición de actividades de refer. agrícola</i></p> <p><i>VII. Planificación efectiva de actividades que relacione a los objetivos de la empresa</i></p>	<p>Generar evidencia y respaldo de la información crítica de la empresa para entrar en períodos de crecimiento</p> <p>Aprovechar todos los beneficios del sistema ERP (SoftRestaurant) para la gestión interna de la empresa</p> <p>Planificar estratégicamente los actividades prioritarias de la empresa para alcanzar los objetivos fijados por la empresa a mediano y largo plazo</p>	<p>54. Crear un plan de correo interno que incluya el punto de Contacto.</p> <p>55. Promover la capacitación con los mismos miembros de la organización sobre funciones de distintas áreas.</p> <p>56. Rotación de área para entrenamiento que fomente el aprendizaje organizacional.</p> <p>57. Ingresar toda la información de las recetas en el ERP.</p> <p>58. Elaborar material didáctico para mostrar al personal como atender a distintos estilos de clientes, así como de los procedimientos de preparación de cada receta estandarizada.</p> <p>59. Implementar evaluaciones periódicas que permitan obtener evidencia del aprovechamiento de cada colaborador para ascensos o promociones.</p> <p>60. Guardar un archivo de los perfiles de trabajadores y aspirantes.</p> <p>61. Creación de una carpeta en la nube con acceso personalizado para el almacenamiento de la información de carácter general.</p> <p>62. Establecer tiempos definidos dentro de las actividades de la Gerencia y mandos medios para mantener actualizado el sistema SoftRestaurant.</p> <p>63. Justificar el costo y fijación de precios a los productos a partir de los datos históricos y recientes en el sistema.</p> <p>64. Programar el sistema para alertar sobre bajas existencias de productos en relación al inventario.</p> <p>65. Activar la impresión de cuentas de satisfacción cada que se imprima una cuenta de consumo.</p> <p>66. Generar y analizar semanalmente los reportes de venta y costos en SoftRestaurant, así como realizar los reportes respectivos mensualmente.</p> <p>67. Diseñar objetivos en la empresa de todas las áreas mediante la técnica SMART (específicos, medibles, alcanzables, resultados y tiempo). Colaboración de reuniones mensuales para evaluar los avances separados y solucionar posibles desviaciones bajo la técnica SCORE (análisis, causas, objetivos, recursos y efectos), considerando a todos los niveles.</p>

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Específicas
<p><i>Definición de actividades de refer. agrícola</i></p> <p><i>Diseño y ejecución de la producción en paralelo</i></p>	<p>Implementar un control y seguimiento contable de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones</p>	<p>69. Creación de un diagrama de Gantt en la nube que sea editado de manera colaborativa por los responsables de las actividades.</p> <p>70. Monitorear el control de costos mediante el cumplimiento puntual de receta estándar analizado en un costo.</p> <p>71. Solicitar semanalmente el reporte de producción de insumos elaborados y de materias a los responsables de cada sucursal.</p> <p>72. Fijar precios mediante una metodología analizada, tomando en cuenta el valor de los productos sustitutos en el mercado.</p> <p>73. Diseñar el punto de equilibrio de la empresa para definir políticas de venta y fijación de precios.</p>

Costos ocultos y disfuncionamientos

DISFUNCIONAMIENTOS

1

- Condiciones de trabajo
- Organización del trabajo
- Comunicación - coordinación - concertación
- Gestión del tiempo
- Formación otorgada
- Implementación de la estrategia

INDICADORES DE COSTOS OCULTOS

2

Indicadores

- Asistencia
- Accidentes de trabajo (y enfermedades profesionales)
- Retiro sin de personal
- No calidad
- Reto de productividad/límite

COMPONENTES ECONÓMICOS DE LOS COSTOS OCULTOS

3

- Sobretiempos
- Sobrecostos
- No producción
- No creación de potencial
- Riesgo

Fuente: Elaboración propia basada en Sandoval et al. (2016).