



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO TERMINAL

**“IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SOCIOECONÓMICO,
COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS EN LAS PYMES DEL
SECTOR COMERCIAL DE TULANCINGO, HIDALGO: CASO
EMPRESA A”**

Para la obtención del grado de Maestra en Administración

PRESENTA

L.G. Vianey Franco López

Directora

Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández

Codirector

Dr. Eleazar Villegas González

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, mayo 2023



MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Implementación del modelo socioeconómico, costos-desempeños ocultos en las Pymes del sector comercial de Tulancingo, Hidalgo: Caso de la empresa A”** realizado por la sustentante **Vianey Franco López**, con número de cuenta **186186**, 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 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la 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 04 de mayo del 2023

El comité

Jessica Mendoza Moheno
 Dra. Jessica Mendoza Moheno
 PRESIDENTE

Martín Aubert Hernández Calzada
 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 SECRETARIO

Blanca Cecilia Salazar Hernández
 Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
 VOCAL

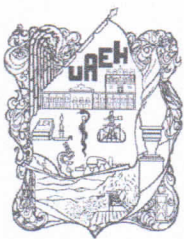


Eleazar Villegas González
 Dr. Eleazar Villegas González
 SUPLENTE

Jesús Ibarra Zamudio
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 DIRECTOR

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icea@uaeh.edu.mx





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

School of Commerce and Business Administration

Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

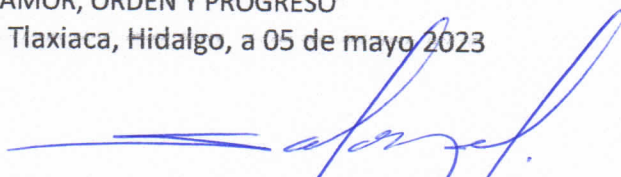
Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **"IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SOCIOECONÓMICO, COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS EN LA PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE TULANCINGO, HIDALGO: CASO DE LA EMPRESA A"**, realizado por la sustentante Vianey Franco López, con número de cuenta 186186, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio "Turnitin" (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente

"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 05 de mayo 2023


Blanca Cecilia Salazar Hernández

Nombre y firma de Director de Proyecto

Terminal

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



www.uaeh.edu.mx



EVIDENCIA

Título del Proyecto Terminal:	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SOCIOECONÓMICO, COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS EN LA PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE TULANCINGO, HIDALGO: CASO DE LA EMPRESA A"
Nombre del alumno(a):	Vianey Franco López
Director de Proyecto Terminal:	Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
Herramienta utilizada:	Turnitin



Identificación de reporte de similitud. oid:20755:230625046

NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
Revisión 2 TESIS VIANEY FRANCO LÓPEZ Z 05-05-23.pdf	VFL VFL

RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
38719 Words	201234 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
154 Pages	2.7MB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
May 5, 2023 2:13 PM CST	May 5, 2023 2:16 PM CST

- **9% de similitud general**
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

<ul style="list-style-type: none"> • 8% Base de datos de Internet • Base de datos de Crossref • 5% Base de datos de trabajos entregados 	<ul style="list-style-type: none"> • 3% Base de datos de publicaciones • Base de datos de contenido publicado de Crossref
--	---

- **Excluir del Reporte de Similitud**
 - Material bibliográfico
 - Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautila, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

Agradecimientos

A MIS PEQUEÑAS

Por todos los momentos en los que no pude estar con ellas, cumpleaños y días festivos o que no les pude apoyar, por estar enfocada en mis tareas y trabajo.

A MI FAMILIA

Que me apoyaron y confiaron en mí, a mi hermana Ale por hacerse cargo de mis peques, mis hermanos por echarme porras para estudiar en otro país, mis padres los cuales siempre nos apoyan incondicionalmente.

A MIS DIRECTORES

Por toda su ayuda, orientación y paciencia para la realización de la presente investigación.

A MIS AMIGOS

Por enseñarme que los sueños se cumplen, y que solo hace falta tatuarse la palabra libertad en el alma y creer en uno mismo.

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Por abrirme sus puertas y permitirme conocer personas magnificas, culturas de otros países, al pertenecer a un grupo multicultural.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Por darme la oportunidad de pertenecer a un programa más, en el cual ha cambiado mi vida se forma significativa.

Índice

I. Resumen	12
II. Abstrac	13
III. Introducción	14
Capítulo 1. Marco metodológico	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Pregunta de investigación.....	18
1.3.1 Pregunta de investigación del problema	19
1.3.2 Preguntas de investigación específicas	19
1.4 Justificación	19
1.5 Matriz de congruencias	20
1.6 Metodología de la investigación	21
1.6.1 Técnicas de recolección de información	22
1.6.1.1 Entrevistas semiestructuradas	23
1.6.1.1.1 Distribución de las entrevistas	23
1.6.1.2 Observación directa	24
1.6.1.3. Análisis documental	25
1.6.2. Análisis cualitativo	25
1.6.3 Análisis cuantitativo y financiero	27
2.1 Contexto de las Pymes en México	30
2.2 Contexto en Hidalgo	31
2.3 Importancia del comercio al por mayor de abarrotes y alimentos en México	31
2.4 Antecedentes históricos de la empresa.....	32
2.5. Características de la empresa.....	33
2.5.1 Nombre comercial	33

2.5.2 Eslogan	33
2.5.3 Tamaño de la empresa.....	33
2.5.4 Características del sector	33
2.5.5 Mercado y principales clientes.....	35
2.5.6 Cartera de productos.....	35
2.5.7 Tecnología.....	35
2.5.8 Capacidad instalada	35
Capítulo 3. Marco teórico	36
3.1 Modelo socioeconómico.....	36
3.1.1 Orígenes del modelo socioeconómico	36
3.1.2 Teoría de modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos	40
3.1.2.1 Estructuras.....	41
3.1.2.2 Comportamientos.....	42
3.1.2.3 Disfuncionamientos.....	42
3.1.2.4 Costos ocultos	44
3.1.2.5 Gestión socioeconómica	46
3.1.2.5.1 Plan de acciones prioritarias (PAP)	47
3.1.3 Etapas del modelo socioeconómico	48
3.1.4 Modelo HoriVert	49
3.1.5 Modelo socioeconómico a nivel mundial por el ISEOR.....	51
3.1.6 Modelo socioeconómico en México	52
3.1.6.1 Aplicaciones en México.....	52
3.2 Rentabilidad.....	54
3.2.1 Concepto de rentabilidad.....	55
3.2.2 Antecedentes de rentabilidad	55
3.2.3 Teorías de rentabilidad.....	56
3.2.3.1 Teoría de la utilidad.....	56

3.2.3.2 Teoría de la empresa	57
3.2.3.3 Análisis de los estados financieros.....	58
3.2.4 Rentabilidad a nivel mundial.....	58
3.2.5 Rentabilidad en México	59
3.2.6 Obligaciones fiscales relacionadas con rentabilidad en México	60
3.2.6.1 Ley de Impuesto Sobre la Renta ISR	60
3.2.6.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	61
3.2.7 Razones financieras	61
Capítulo 4. Resultados del diagnóstico	63
4.1 Análisis cualitativo.....	63
4.1.1 Inventario de disfuncionamientos	65
4.1.1.1 Condiciones de trabajo	65
4.1.1.2 Organización del trabajo	71
4.1.1.3 3C (comunicación, concertación y coordinación)	77
4.1.1.4 Gestión de tiempo.....	81
4.1.1.5 Formación integrada	87
4.1.1.6 Implementación de estrategia	91
4.1.2 Ideas fuerza.....	99
4.1.3 Coocurrencias	99
4.1.4 Efecto espejo.....	102
4.2 Análisis cuantitativo	103
4.2.1 Estimación de los costos desempeños ocultos de la “Empresa A”	106
4.2.3 Modelo general de cálculo de costos ocultos desarrollado por Savall e ISEOR.....	114
4.3 Análisis financiero	116
Capítulo 5. Propuesta de mejora y conclusiones	119
5.1 Propuesta	119
5.2 Conclusiones	127

Referencias 132
V. Anexos 139
Anexo I. Guía de entrevistas semiestructurada 139
Anexo II. Importancia de disfuncionamiento de acuerdo con cada entrevista 142
Anexo III. Ideas fuerza, divergencias y convergencias 153
Anexo IV. Gráfico de coocurrencias 164

Índice de figuras

Capítulo 1

Figura 1. Matriz de Congruencia	20
--	-----------

Capítulo 3.

Figura 2. Teoría socioeconómica de las organizaciones.....	38
Figura 3. Organización antes de la implementación del modelo socioeconómico.....	39
Figura 4. Organización después de la implementación del Management socioeconómico	40
Figura 5. Entorno de los costos-desempeños ocultos debido a las familias de disfuncionamientos	42
Figura 6. Proceso de implementación de la gestión socioeconómica.....	47
Figura 7. Etapas del modelo socioeconómico.....	48
Figura 8. Proceso HoriVert.....	50

Capítulo 4.

Figura 9. Inventario de disfuncionamientos por porcentajes.....	64
Figura 10. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de condiciones de trabajo	65
Figura 11. Condiciones de trabajo, por porcentajes de subcategorías	70
Figura 12. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de organización de trabajo	71
Figura 13. Organización del trabajo, por porcentajes de subcategorías	76
Figura 14. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de 3C.....	77
Figura 15. 3C, por porcentajes de subcategorías.....	80
Figura 16. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de gestión de tiempo	81
Figura 17. Gestión de tiempo, por porcentajes de subcategorías	86
Figura 18. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de formación integrada	87
Figura 19. Formación integrada, por porcentajes de subcategorías.....	90
Figura 20. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de implementación de estrategia	91
Figura 21. Implementación de estrategia, por porcentajes de subcategorías.....	98
Figura 22. Coocurrencias de los disfuncionamientos de “Empresa A”.....	101

Figura 23. Costos ocultos en relación con los componentes de la “Empresa A” **115**

Índice de tablas

Capítulo 1.

Tabla 1. Entrevistas aplicadas en sucursal 1	23
Tabla 2. Entrevistas aplicadas en sucursal 2	24
Tabla 3. Clasificación de color por familias y subcategorías de disfuncionamientos.	26
Tabla 4. Cálculo de los costos ocultos con relación a los disfuncionamientos	27
Tabla 5. Relación entre los indicadores y los componentes que causan afectaciones	28

Capítulo 2.

Tabla 6. Distribución de unidades económicas de comercio al por mayor de abarrotes y alimentos con relación al número de empleados	31
Tabla 7. Clasificación de la “Empresa A” de acuerdo con el sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN)	34

Capítulo 3.

Tabla 8. Principales elementos de estructura de una organización	41
Tabla 9. Disfuncionamientos por conceptos	43
Tabla 10. Indicadores de los disfuncionamientos: de acuerdo con sus estructuras y comportamientos	44
Tabla 11. Clasificación de los costos ocultos	46
Tabla 12. Razones financieras relacionadas con rentabilidad	62

Capítulo 4.

Tabla 13. Disfuncionamientos por familias	64
Tabla 14. Frases testimonio de 1.1 materiales y equipos	66
Tabla 15. Frases testimonio de 1.2 acondicionamiento y arreglo de locales	66
Tabla 16. Frases testimonio de 1.3 carga física del trabajo	67
Tabla 17. Frases testimonio de 1.4 horarios de trabajos	68
Tabla 18. Frases testimonio de 1.5 ambiente laboral	69
Tabla 19. Frases testimonio de 2.1 repartición de tareas, misiones y funciones	71
Tabla 20. Frases testimonio de 2.2 delegación de responsabilidades y toma de decisiones ...	72

Tabla 21. Frases testimonio de 2.3 trabajo en equipo y carga de trabajo	73
Tabla 22. Frases testimonio de 2.4 autonomía del trabajo	74
Tabla 23. Frases testimonio de 2.5 procedimientos.....	75
Tabla 24. Frases testimonio de 3.1 vertical	77
Tabla 25. Frases testimonio de 3.2 horizontal.....	78
Tabla 26. Frases testimonio de 3.3 horizontal entre sucursales.....	79
Tabla 27. Frases testimonio de 4.1 interna al servicio	81
Tabla 28. Frases testimonio de 4.2 planeación y programación de actividades.....	83
Tabla 29. Frases testimonio de 4.3 factores perturbadores de la gestión	83
Tabla 30. Frases testimonio de 4.4 suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia.....	85
Tabla 31. Frases testimonio de 5.1 competencias disponibles	88
Tabla 32. Frases testimonio de 5.2 necesidad de formación	88
Tabla 33. Frases testimonio de 5.3 formación y cambios tecnológicos.....	89
Tabla 34. Frases testimonio de 6.1 falta de administración	92
Tabla 35. Frases testimonio de 6.2 inventario.....	92
Tabla 36. Frases testimonio de 6.3 gestión de personal	94
Tabla 37. Frases testimonio de 6.4 rotación de personal	95
Tabla 38. Frases testimonio de 6.5 sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	96
Tabla 39. Matriz de coocurrencias.....	100
Tabla 40. Cálculo de horas trabajadas por 1 trabajador en 1 año	103
Tabla 41. Cálculo de horas trabajadas anualmente.....	104
Tabla 42. Masa salarial por semana	105
Tabla 43. Masa salarial anualizada.....	105
Tabla 44. Cálculo de Nano PIB	106
Tabla 45. Falta de organización y designación de actividades.....	107
Tabla 46. Suministros y gestión de inventarios	108
Tabla 47. Devoluciones de productos	110
Tabla 48. Inasistencias y retardos	111
Tabla 49. Rotación de personal.....	112
Tabla 50. Ausentismo de los propietarios.....	113

Tabla 51. Matriz del cálculo general de costos ocultos de la “Empresa A” **114**
Tabla 52. Información financiera de la “Empresa A” **116**
Tabla 53. Razones financieras de la “Empresa A” **117**

Capítulo 5.

Tabla 54. Plan de acciones estratégicas internas y externas..... **119**
Tabla 55. Reducción de los costos ocultos con relación en la propuesta..... **122**

I. Resumen

La presente investigación se basó en los costos ocultos que pueden presentar las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del ámbito comercial, específicamente del sector abarrotero que en ocasiones afectan la rentabilidad de las empresas de forma imperceptible para los propietarios, en el actual trabajo se buscó diagnosticar los disfuncionamientos que afectan la rentabilidad de la “Empresa A”, a través del modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos, con el fin de diseñar estrategias que coadyuven a minimizar las irregularidades.

Por lo que, se desarrolló por medio de un enfoque cualimétrico el cual consta de un análisis cualitativo, cuantitativo y financiero de la empresa, teniendo así un alcance descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal, en donde se logró determinar que los principales disfuncionamientos que aquejan a la empresa se encuentran distribuidos en cuatro de las 6 familias establecidas por el modelo, obteniendo de esta forma los costos ocultos que afectan a la “Empresa A”, representan el 363.14% de la masa salarial designada en el ejercicio 2022.

Palabras claves: Costos-desempeños ocultos, rentabilidad, Pymes, sector comercial.

II. Abstrac

The present investigation was based on the hidden costs that small and medium-sized enterprises (SMEs) in the commercial field, specifically in the grocery sector, can present that sometimes affect the profitability of companies imperceptibly by the owners, in the current work we sought to diagnose the dysfunctions that affect the profitability of Company "A", through the hidden cost-performance socioeconomic model, in order to design strategies that help to minimize irregularities.

Therefore, it was developed through a qualitative approach which consists of a qualitative, quantitative and financial analysis of the company, thus having a descriptive scope, with a non-experimental cross-sectional design, where it was possible to determine that the main dysfunctions that afflict the company are distributed in four of the 6 families established by the model, thus obtaining the hidden costs that affect Company "A", represent 363.14% of the salary mass designated in the year 2022.

Keywords: Hidden costs-performance, profitability, SMEs, commercial sector.

III. Introducción

*“Decirle a alguien que trabaje mejor no debe de sonar a insulto. En la productividad también nos jugamos la dignidad”
(Henri Savall, 2008)*

“Empresa A”, es una Pyme dedicada al sector comercial, específicamente al sector abarrotero de carácter familiar, la cual aún se encuentra en la primera generación, ya que lleva más de 30 años al servicio de los habitantes de Tulancingo, Hidalgo. Esta organización se vio en la necesidad de detectar las afectaciones que se encontraban dentro de organización, debido a que los propietarios consideraban que su rentabilidad había disminuido considerablemente, a pesar de que el volumen de ventas permaneciera de forma constante.

En el capítulo uno se abordan principalmente la problemática planteada por los propietarios, en donde se determinan los objetivos de investigación, así como las preguntas de las cuales surgen estos, posteriormente se presenta una breve justificación del porqué es un estudio viable, continuando con la metodología implementada en la “Empresa A” para llevar a cabo el diagnóstico, dando una descripción adecuada y concisa de los pasos que fueron implementados para su desarrollo, tomando en cuenta enfoques, alcance y diseño.

Después en el capítulo dos se considera todo lo relacionado con la empresa, partiendo desde el contexto de las empresas comerciales en México y a nivel estatal, complementado con la importancia de estas, después se mencionan las características de la empresa como lo son antecedentes, nombre comercial, eslogan, tamaño, características del sector, capacidad instalada, mercado y principales clientes, cartera de productos por nombrar algunos aspectos de ella.

En el capítulo tres se menciona todo lo relacionado con los antecedentes de la investigación, así como las teorías y modelos que fueron requeridas para desarrollar la presente indagación, complementando con la recolección de exploraciones previas a nivel mundial y nacional en donde se llevó a cabo la aplicación del modelo socioeconómico, complementando con temas relacionados a la rentabilidad, con el fin de crear un mayor contexto y entendimiento sobre el tema propuesto para desenvolver de forma apropiada el estudio.

Posteriormente, en el capítulo cuatro se concentran todo el diagnóstico obtenido de la implementación, comenzando con los resultados derivados de las entrevistas, los cuales fueron convertidos en frases testimonio, que a su vez se procesaron con el software Atlas.ti con el fin de crear un análisis cualitativo, en este punto se mencionan cuáles con las principales afectaciones o disfuncionamientos que se hacen presentes en la “Empresa A”, así como la clasificación de los mismos y los porcentajes obtenidos de cada categoría.

Continuando con el análisis cuantitativo, en el cual se vinculan los indicadores con los componentes, para obtener de esta forma los costos ocultos que se hacen presentes en la empresa, con base en los roles que son creídos entre los comportamientos y las estructuras en la “Empresa A” como menciona Savall y Zardet (2008), ya que ellos consideran a las empresas como “ensambles complejos”, que si no embonan de forma adecuada se pueden empezar a crear fisuras en los engranes, permitiendo la fuga de capital de manera no visible al estar de forma interna.

Para finalizar este capítulo se aplicaron algunas razones financieras para determinar la situación actual de la empresa, en donde los resultados obtenidos determinan si la empresa es una organización eficiente o presenta deficiencias alarmantes, en las cuales se ponga en riesgo la supervivencia de esta.

En el capítulo cinco se da una propuesta de mejora para la “Empresa A”, en donde se mencionan una lista de estrategias, las cuales se pueden implementar ya sea a corto, mediano o largo plazo, con el fin de minorizar los costos que se hacen presentes, de esta forma se dan las conclusiones obtenidas por el interventor sobre la investigación realizada y si se cumplen con los objetivos establecidos en el capítulo uno.

Para finalizar se presentan las referencias bibliográficas en las cuales se apoyó y se basó la presente investigación, y los anexos en los cuales se pueden observar información relevante relacionada, pero que no se agregó al cuerpo del trabajo, como es la batería de preguntas para las entrevistas aplicadas, importancia de los disfuncionamientos de acuerdo con cada entrevistado, matriz de convergencias y divergencias y grafico de coocurrencias.

Capítulo 1. Marco metodológico

En este capítulo se describen los aspectos metodológicos y el proceso de intervención que se llevó a cabo en el presente estudio, partiendo desde el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, variables, enfoque, instrumentos y técnicas de investigación, con las cuales se permitió obtener información relevante para determinar los resultados.

1.1 Planteamiento del problema

El comercio es la actividad económica que conecta a todo el mundo, por lo tanto, el sector comercial es de suma importancia, ya que a través de este se beneficia la economía global al realizar el mercadeo de bienes y servicios. Sin embargo, las pequeñas, y medianas empresas (Pymes) pertenecientes a este sector son las que tienen el índice de esperanza de vida más bajo en México, ya que solo 9 de 100 empresas logran sobrevivir un lapso mayor 25 años, de acuerdo con los resultados obtenidos del censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI,2019).

Así mismo, el comunicado de prensa emitido el 2 de diciembre del 2020 sobre la encuesta aplicada sobre el impacto económico generado por el COVID-19 en México, dio como resultado que en el lapso de 17 meses se perdieron un millón de Pymes, por lo que la tasa de mortalidad creció de forma exponencial (INEGI,2020).

Antes de la pandemia, Julio Santaella presidente de la junta de gobierno del INEGI, mencionó, que las principales causas que provocan la alta mortalidad en las Pymes en México eran la informalidad, el exceso de trámites, la inseguridad, y principalmente la falta de financiamientos, ya que los empresarios mexicanos no creen en los bancos debido al exceso de las tasas de interés y por la misma razón, no son utilizados para impulsar su crecimiento de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta (ENAPROCE, 2018).

Debido a que la falta de financiamiento es la principal causa de mortalidad de las Pymes antes de la pandemia, la competencia empresarial es cada vez más compleja e infinidad

organizaciones abandonan su trayecto debido a la falta de administración adecuada, enfoque, inexperiencia empresarial, mal manejo de inventarios y capital de trabajo inadecuado, ineficiente e insuficiente (Rodríguez, 2012 y Miranda y Mucha, 2017) y que en México la mayoría de Pymes son de carácter familiar por lo que solo se enfocan en una actividad comercial empírica, descuidando la rentabilidad (Martínez,2019 y Quispe y Suárez, 2017).

Ya que Savall menciona que las empresas son “ensambles complejos entre estructuras y comportamientos cuya fricción siempre causan disfuncionamientos se busca identificar el modelo socioeconómico costos- desempeños ocultos (MSE) en “A” una empresa con 30 años de trayectoria, que presenta diferentes problemáticas: jornadas laborales extensas, carga física elevada, falta de mantenimiento a las instalaciones, deslinde de responsabilidades, ausencia del trabajo en equipo, carencia de remuneraciones y prestaciones, inadecuada comunicación entre operativos y directivos, falta de planeaciones de actividades, carencias en la gestión del personal, lo que se produce como afectaciones a la rentabilidad, ya que a pesar de tener una fluidez de ventas esta es casi nula por lo que no se ha logrado alcanzar el crecimiento deseado por los propietarios.

González et al. (2002) afirman que “la rentabilidad es un factor de supervivencia para las Pymes a largo plazo, por lo que se deben implementar estrategias que impulsen a la permanencia de esta”, por lo que la teoría socioeconómica busca apoyar a las empresas al obtener un equilibrio dentro el aspecto social y económico por medio innovación organizacional (Savall y Zardet,2008).

Es decir, el modelo socioeconómico permite visualizar los disfuncionamientos existentes, observa las problemáticas resultantes entre los aspectos organizacionales y los comportamientos humanos, los cuales llegan a producir costos ocultos que no son detectados a simple vista, pero que al final dañan la rentabilidad, es por esto que la aplicación de dicho modelo tiene grandes ventajas como es la implementación de indicadores con los que se busca detectar y eliminar, por medio de la gestión socioeconómica en donde se evalúa el desempeño (técnico y comercial) y el modelo *Horivert* el cual mejora la estructura de la empresa de forma de (interna y externa) (Parra-Acosta y Peña-González, 2014) y todo esto con el fin de diseñar estrategias que coadyuven a minimizar las anomalías.

De igual manera, se busca realizar una aportación teórica económico- administrativa de forma académica y social, con la implementación del modelo socioeconómico como una

innovación organizacional, la cual impulse la subsistencia y/o crecimiento de Pymes, que se encuentren en la necesidad de la maximización de la rentabilidad de sus empresas.

Adicionalmente, se pretende contribuir a la disminución de la mortalidad de las organizaciones de este sector económico y dar alternativas a los empresarios que conlleven a mejorar la situación económica de sus empresas sin acceder financiamientos bancarios.

1.2 Objetivos

En este apartado se muestran cual fue el fin de la presente investigación, de las metas que se planteaban alcanzar con ellas.

1.2.1 Objetivo general

Diagnosticar los disfuncionamientos que afectan la rentabilidad de la “Empresa A”, a través del modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos, con el fin de diseñar estrategias que coadyuven a minimizar las irregularidades.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los disfuncionamientos inmersos en la “Empresa A”, por medio de la aplicación del modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos para detectar las causas que producen deficiencias dentro de ella.
- Determinar los costos-desempeños ocultos que se derivan de los disfuncionamientos, para establecer cuales producen un impacto en la rentabilidad de la “Empresa A”.
- Desarrollar estrategias que reduzcan los costos-desempeños ocultos, por medio del modelo socioeconómico, para mitigar el impacto a la rentabilidad de la empresa.

1.3 Pregunta de investigación

En este punto se da origen a lo que busca encontrar dentro de la investigación en cuestión.

1.3.1 Pregunta de investigación del problema

- ¿Qué disfuncionamientos afectan a la rentabilidad de la “Empresa A”?

1.3.2 Preguntas de investigación específicas

- ¿Cuáles son los disfuncionamientos que producen afectaciones dentro de la “Empresa A”?
- ¿Qué costos-desempeños ocultos son generados por los disfuncionamientos dentro de la “Empresa A”?
- ¿Cuáles estrategias se pueden implementar para la neutralización de los costos-desempeños ocultos, que coadyuven a incrementar la rentabilidad?

1.4 Justificación

El modelo socioeconómico creado por Savall en el año de 1973 permite realizar un análisis exhaustivo de las seis familias de disfuncionamientos, que se pueden encontrar en cualquier organización, que a su vez dañan el aspecto social y financiero de las mismas.

Debido a que en la “Empresa A” no ha logrado alcanzar su crecimiento, se prevé que por medio de esta intervención se logre detectar los disfuncionamientos que aquejan a esta empresa, con el fin de aumentar la rentabilidad dentro de la organización, siendo así un factor que ayude a impulsar el crecimiento deseado por los propietarios de la empresa.

Por lo que, al obtener los resultados de dicha investigación, se pueden tomar estrategias necesarias para minimizarlos o en el mejor de las cosas eliminar los costos que se encuentran de forma interna dentro de la organización, debido a que con el paso del tiempo pueden ir creciendo de forma exponencial, evitando el crecimiento de esta o hasta llegar a la aniquilación de la empresa estudiada.

Realizando dicha intervención, se busca que el resultado financiero y social de la “Empresa A”, se mejore de forma consistente, además de que, con las constantes evaluaciones, se evite volver a las malas prácticas realizadas.

Además, de poder dar una aportación Económico-Administrativa en el aspecto teórico y práctico, al tomar dicha investigación como un modelo a seguir, para realizar estudios que impulsen a las 2,248,315 unidades económicas del sector comercial (INEGI,2019), a realizar las innovaciones necesarias, para continuar en el mercado o maximizar su crecimiento, sin la necesidad de un financiamiento externo, produciendo así la disminución de la tasa de mortalidad de estas empresas, mejorando la oferta de empleos, beneficiando el aumento del Producto Interno Bruto (PIB), minimizando la situación de pobreza del país.

1.5 Matriz de congruencias

En la figura 1 se muestra la matriz de congruencias, en las cuales se asentó la presente investigación.



<p>Título:</p> <p>“IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SOCIOECONÓMICO, COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS EN LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIAL DE TULANCINGO, HIDALGO: CASO EMPRESA (A)”</p> 	<i>Pregunta de investigación</i>	¿Qué disfuncionamientos afectan a la rentabilidad de la Empresa “A”?	
	<i>Objetivo General</i>	Diagnosticar los disfuncionamientos que afectan la rentabilidad de la Empresa “A”, a través del modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos, con el fin de diseñar estrategias que coadyuven a minimizar las irregularidades.	
	<i>Objetivos específicos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los disfuncionamientos inmersos en la “Empresa A”, por medio de la aplicación del modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos para detectar las causas que producen deficiencias dentro de ella. 2. Determinar los costos-desempeños ocultos que se derivan de los disfuncionamientos, para determinar cuáles producen un impacto en la rentabilidad de la Empresa “A” 3. Desarrollar estrategias que reduzcan los costos-desempeños ocultos, por medio del modelo socioeconómico, para mitigar el impacto a la rentabilidad de la empresa. 	
	<i>Categoría de análisis</i>	Costos-desempeño ocultos	Rentabilidad
	<i>Enfoque teórico</i>	Modelo socioeconómico (Henri Savall, 1973)	Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones (Rodríguez, 2012)
	<i>Unidad de análisis</i>	La presente investigación se realizara en la Pyme de carácter familiar catalogada como Empresa “A” dedicada al sector comercial desde 1993	
	<i>Metodología</i>	Estudio de caso cualimétrico	
	<i>Instrumento de medición</i>	Entrevistas semi estructuradas ,observación directa y análisis documental.	
		<p>Autor: Vianey Franco López Directora: Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández Codirector: Dr. Eleazar Villegas González Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo</p> 	

Figura 1. Matriz de Congruencia
 Fuente: Elaboración propia.

1.6 Metodología de la investigación

El presente proyecto terminal se basó en el modelo socioeconómico creado por Savall y Zardet, publicado en la obra *Mastering Hidden costs and socio-economic performance*, se llevó a cabo una intervención dentro de la “Empresa A” la cual fue utilizada como muestra para determinar los costos-desempeños ocultos que se hacen presentes en las empresas del sector comercial de Tulancingo, Hidalgo, se tomó como estudio de caso, debido a que es considerado el método de investigación en el que se visualiza de forma más interna, logrando llegar a la esencia del fenómeno estudiado (Jiménez, 2012).

por otra parte, Yin (2014) ha mencionado que el estudio de caso “es una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, por lo que dicho contexto no se mostrara de forma precisa”, por lo que para lograr que la presente investigación sea sustancial se realizó una validación de diseño con templando los siguientes cuatro puntos mencionados por él.

- **Validación constructiva:** se fortaleció el estudio de caso a través de la integración de múltiples fuentes de datos y la comparación de los hallazgos con teorías existentes.
- **Validación interna:** se estableció la relación causal entre las variables de estudio, y se hizo una implementación rigurosa de la recolección y análisis de datos.
- **Validación externa:** realizó una revisión de contextos similares, los cuales apoyaron a la realización de la presente investigación, seleccionando una unidad de análisis para el desarrollo de este.
- **Fiabilidad:** se considera una investigación fiable, ya que se hizo uso de los métodos de recolección adecuados y un análisis exhaustivo de los datos obtenidos y documentación proporcionada por la empresa.

Este estudio de caso es considerado de enfoque cualimétrico (cualitativos, cuantitativos y financieros), ya que de acuerdo con Argota et al. (2017), este busca considerar la opinión de los actores involucrados, en un fenómeno, suceso o evento, en donde no siempre se tiene que demostrar una hipótesis, sino que se debe de tomar en cuenta la pertenencia y juicio de los silogismos deductivos e inductivos.

Para la primera etapa de diagnóstico, se comenzó con el aspecto cualitativo en donde se evaluaron los resultados de las entrevistas semiestructuradas, se basó en un alcance descriptivo al especificar, definir y medir variables por medio de la cuantificación y muestra de las dimensiones del contexto (Alvarez,2020), por lo que, se describieron situaciones, interacciones y conductas del capital humano de la “Empresa A”, formando una recolección de información conjunta e independiente, por medio de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos obtenidos por el interventor.

La “Empresa A” fue considerada como un todo, dando como resultado una investigación holística con diseño no experimental de corte transversal que interpreta y determina las principales situaciones que se hacen presentes en un lapso determinado que producen afectaciones o disfuncionamientos, que son relacionados con componentes e indicadores, que muestran de esta forma los costos ocultos que se encuentra presentes en la organización.

En este caso, la observación directa fue de gran importancia para determinar si existían posibles disfuncionamientos que no había sido contemplados por los actores y que generaban un impacto en la empresa de forma negativa, además de evaluar la situación económica de la empresa para determinar en qué punto se encuentra la rentabilidad de esta.

El modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos considera que para tener un correcto diagnóstico de la empresa el investigador debe realizar una intervención en donde se debe de establecer un entendimiento lucido y crítico, para tener así el punto de vista del experto (Savall y Zardet, 2018), logrando de esta forma crear su propia opinión de los disfuncionamientos en los que se encuentra inmersa.

1.6.1 Técnicas de recolección de información

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron seleccionadas de acuerdo con las mencionadas en el modelo socioeconómico, para la obtención de información que aporte a la investigación, el investigador/interventor se apoyó principalmente de las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el análisis documental, siendo capaz de escuchar, observar, comprender a todo el capital humano de la organización y analizar la información otorgada por la empresa, para determinar las principales afectaciones monetarias, que está produciendo los disfuncionamientos.

1.6.1.1 Entrevistas semiestructuradas

La entrevista es una forma de obtener información de manera cualitativa o cuantitativa, a través de ella se obtiene un acercamiento directo con los individuos que forman parte de la investigación, por lo que el investigador puede obtener información más compleja, ya que al estar en contacto directo se logran percibir las opiniones, pensamientos y sentimientos.

Esta técnica se encuentra apoyada por una batería de preguntas semidirigidas las cuales para su validez contemplan las tres razones (provocados y regulados, externalizados e internalizados) de los posibles disfuncionamientos, estos se clasifican las seis familias (condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión de tiempos, 3c (Comunicación, concertación y coordinación), formación integrada y aplicación de la estrategia).

Que según Savall (2018), se deben de analizar para encontrar la raíz de la problemática, y obtener una serie de frases testimonio, que aporten información para la determinación de los disfuncionamientos que afectan la rentabilidad de la organización.

1.6.1.1.1 Distribución de las entrevistas

Para la realización de las entrevistas se aplicaron a todo el personal que colabora dentro de la organización (dos propietarios, un gerente general y ocho operativos). Estas fueron aplicadas en el mismo centro de trabajo, durante días diferentes y horarios, con el fin de no dañar el trabajo realizado dentro de las sucursales.

En primer lugar, se abordó la sucursal uno como se muestra en la tabla 1, esta es considerada como matriz, debido a que realizan aspectos operativos además de los comerciales.

Tabla 1.

Entrevistas aplicadas en sucursal 1

Puesto	Personas entrevistadas	Duración de la entrevista
Propietario	1	30 minutos
Gerente General	1	30 minutos
Operador 1 (cajera)	1	25 minutos

Puesto	Personas entrevistadas	Duración de la entrevista
Operador 2 (asistente de mostrador)	1	30 minutos
Operador 3 (bodeguero)	1	30 minutos
Operador 4 (auxiliar de carga y descarga)	1	25 minutos
Total, de minutos de entrevistas		170 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se implementaron las entrevistas en la sucursal dos, las cuales mostraron una duración similar a las de la sucursal uno, sin embargo, se logra observar en la tabla 2 que la entrevista implementada a un operativo fue la que presento más duración.

Tabla 2.

Entrevistas aplicadas en sucursal 2

Puesto	Personas entrevistadas	Duración de la entrevista
Propietario	1	30 minutos
Operador 1 (cajera)	1	25 minutos
Operador 2 (asistente de mostrador)	1	20 minutos
Operador 3 (bodeguero)	1	40 minutos
Operador 4 (auxiliar de carga y descarga)	1	25 minutos
Total, de minutos de entrevistas		135 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Para el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas se hizo uso del programa Atlas.ti, en donde se comenzó con la organización de la información, para poder tener la información de forma visible para el interventor.

1.6.1.2 Observación directa

En este punto es todo lo que se ve o pasa a ser parte inmediata, por lo que esta técnica de investigación se realizó de forma general en toda la empresa, visualizando los respectivos niveles de la organización directivos y operativos. Esta observación permite al investigador conocer el entorno de la empresa, y visualizar las situaciones que se encuentran inmersas en la misma (Gonzalo, 2005).

Para González et al. (2021) es la técnica que se encarga de realizar una observación del evento o caso en donde se toma la información para generar anotaciones, que ayuden a obtener datos de gran interés para el investigador. El tipo de anotaciones realizadas en la investigación se consideran de tipo temática, se contemplaron ideas, preguntas de investigación, aspectos relacionados con la teoría socioeconómica, conclusiones preliminares y hallazgos que, a juicio, van dando observaciones.

1.6.1.3. *Análisis documental*

Savall y Zardet (2018) mencionan que el análisis de documentos no solo es la recolección de documentos oficiales, sino que deben de ser documentos que testifiquen y validen los disfuncionamientos. Por lo que se analizaron bitácoras, expedientes y la situación financiera de la empresa, que será otorgada por esta, con el fin de apoyar a la presente investigación y detectar los costos-desempeños ocultos que generan los disfuncionamientos en los que se encuentra inmersa, además dicho análisis será complementado con las notas obtenidas por el interventor teniendo así un contexto más claro de lo que debería ser y de la situación actual.

1.6.2. **Análisis cualitativo**

Para el análisis cualitativo se realizó una clasificación con base en la elaborada por Savall e ISEOR, dando una taxonomía de 25 disfuncionamientos claves para la “Empresa A”, los cuales se dividen en las seis familias de disfuncionamientos, condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión de tiempo, 3C (comunicación, coordinación, concertación), formación integrada y aplicación de la estrategia.

De las entrevistas realizadas a todos los integrantes de la organización, se tomaron las respuestas, obteniendo así un total de 346 afectaciones, que fue catalogado como “frases testimonio”, en la siguiente tabla 3 se muestran la clasificación de acuerdo con el color, familia y subcategorías.

Tabla 3.*Clasificación de color por familias y subcategorías de disfuncionamientos.*

Color	Familia	Subcategoría
	1. Condiciones de trabajo	1.1 Materiales y equipos 1.2 Acondicionamiento y arreglos del local 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral
	2. Organización del trabajo	2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos
	3. 3C (comunicación, coordinación, concertación)	3.1 Vertical 3.2 Horizontal 3.3 Horizontal entre sucursales
	4. Gestión del tiempo	4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación y programación 4.3 Factores perturbadores 4.4 suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia
	5. Formación integrada	5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico
	6. Implementación de la estrategia	6.1 Falta de administración 6.2 Inventario 6.3 Gestión del personal 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones

Fuente: Elaboración propia.

Para la cuantificación de la información se tomaron en cuenta las frecuencias con las que se hacían presentes cada afectación o disfuncionamiento, mostrando así un total de 394 ítems, que en algunos de los casos presentan concurrencias, es decir, que una frase testimonio

pertenece a dos o más subcategorías que afectan a la “Empresa A”, sin embargo, estas afectaciones pertenecen a familias diferentes, debido a que un problema puede causar afectaciones en distintos aspectos.

1.6.3 Análisis cuantitativo y financiero

El desarrollo del análisis cuantitativo y financiero se parte de la documentación, otorgada por la empresa, en donde se realizaron una lista de comprobación de que la “Empresa A” cuenta con toda la documentación básica, ya sea de forma escrita o verbal, abarcando el ámbito social, organizacional y financiero.

Para la cuantificación de los costos ocultos primero se identificó el disfuncionamiento, seguido de la causa raíz y la frecuencia con la que se producía dicha afectación, posteriormente se realizó un cálculo de las afectaciones monetarias, en relación con las frecuencias e información importante de la empresa como masa salarial, jornadas laborales, volúmenes de ventas, venta promedio, Nano PIB y otros aspectos de menor impacto, pero que al final representa un impacto económico, finalizando con la clasificación del componente como se muestra en la tabla 4, para obtener un costo oculto total por disfuncionamiento.

Tabla 4.

Cálculo de los costos ocultos con relación a los disfuncionamientos

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Efectos económicos						
			Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No- producción	No creación de potencial	Total

Fuente: Elaboración propia con base a Savall (2008)

Posteriormente, se relacionaron a los distintos componentes de sobre cargo como lo son sobre salario, sobre tiempo, sobre consumo, y los de no producción de los que derivan pérdida de producción y la no creación de potencial, que a su vez se encuentran vinculados a indicadores, los cuales se traducen en afectaciones monetarias (Costos ocultos), que se presentan en cinco indicadores de disfunciones (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, calidad de los productos y productividad directa) en la siguiente tabla 5 se muestra la relación entre los indicadores y los componentes que ayudan a visualizar la afectación monetaria dentro de la “Empresa A”.

Tabla 5.

Relación entre los indicadores y los componentes que causan afectaciones

Componentes	(sobre cargos)			no producción (oportunidad)		Total
Indicadores	sobre salarios	sobre tiempos	Sobre consumos	No producción o pérdida de producción	No creación de potencial estratégico	
Ausentismos						
Accidentes de trabajo						
Rotación del personal						
Calidad de los productos						
Productividad directa						
Total						

Fuente: Elaboración propia con base a Savall (2008)

Para finalizar se hizo uso de las razones financieras enfocadas a rentabilidad para realizar análisis financieros y determinar la situación financiera de la empresa, así como evaluar el desempeño del ejercicio 2022.

Capítulo 2. Marco contextual

En la actualidad se puede mencionar que las Pymes son organizaciones de suma importancia a nivel global, debido a que constituyen el 99% del tejido industrial y generan la mayoría de los empleos de acuerdo con Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022). según Aguirre y Armenta (2012), definen a las Pymes como:

“Un organismo vivo y con independencia de su tamaño reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional. Su forma de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, en esencia su núcleo básico es el mismo y, además, se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño” (Pág.14).

Además de que se considera que son de gran importancia en el ámbito social, ya que, al ser generadoras de empleos, ayudando a minimizar el índice de desempleo (Saavedra y Hernández, 2008), el comercio se ha favorecido por estas empresas, debido a que desde tiempos prehispanicos ya se comercializaba por medio del trueque.

La palabra comercio se origina del latín *“Commercium”* la cual se traduce literalmente como compra y venta de mercancías, siendo el termino principal de la actividad que se lleva a cabo en las tiendas de abarrotes, consideradas con este nombre debido a tiempos atrás en donde los barcos trasportaban alimentos, a los cuales se les colocaban unos andamios con barros que se llenaban con los productos, para la obtención de víveres que duraran largos tiempos, diciendo de esta forma que se abarrotaba (López-Dorica, 2017).

En México las tiendas de abarrotes forman parte de la cultura desde tiempos atrás, se caracterizan por ser en su mayoría empresas familiares que ofrecen productos de uso cotidiano, como lo son víveres, artículos de limpieza, entre otros. Son fuentes de empleo de forma directa e indirecta, además de que en la mayoría de los casos es la única fuente de ingreso para los propietarios.

2.1 Contexto de las Pymes en México

En México las Pymes son pequeña y mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla a cualquier tipo de actividad, ya sea de producción, comercialización o prestadora de servicios (CONDUSEF, 2020). Así mismo, Mendoza (2018) considera que las Pymes son organizaciones que funcionan por medio de un sistema abierto, de forma individual y a su vez cambiante, debido a que se deben de adaptar al entorno, para poder subsistir o lograr un crecimiento.

INEGI (2019), menciona que las Pymes representan el 99.8% de las 6´269,309 unidades económicas y generan el 52% del (PIB) por lo cual estas empresas son un potencial para el desarrollo sustentable y sostenible de la nación, además de que en ellas se puede ver reflejada la equidad de género y la reorganización de la producción.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2009), las empresas se encuentran clasificadas en la siguiente forma:

- Las microempresas: son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos.
- Pequeñas empresas: son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.
- Las medianas empresas: son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.
- Grandes empresas: a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos

En cuanto al sector comercial INEGI (2019), menciona que en México hay 2´092,770 unidades económicas dedicadas solamente el comercio al por menor y 155,545 al por mayor, que en conjunto crearon 7´481,987 empleos, generando una producción bruta de 1´771,094,058 pesos.

2.2 Contexto en Hidalgo

El Estado de Hidalgo en el año 2014 se encontraba en el onceavo lugar a nivel nacional en cuanto a unidades económicas con un total de 189,157 representando el 1.85% a nivel nacional, del cual el 62% pertenece al sector terciario. Contaba con 12,510 unidades económicas en el área comercial, de las cuales generaron 250,122 empleos y aportaron 801,199 pesos al PIB (INEGI,2019).

2.3 Importancia del comercio al por mayor de abarrotes y alimentos en México

De acuerdo con el directorio de empresas y establecimientos (DENUE, 2022) desarrollado por el INEGI, se registraron un total de 23,903 unidades económicas pertenecientes a la rama industrial con el código 4311, en las que presentan mayor afluencia en las entidades federativas de Ciudad de México (2,914) y Jalisco (2.261), que reflejaron en el tercer trimestre del 2022 un producto interno bruto de 3 billones de pesos, teniendo un alza del 19.5% con respecto al año 2021(Data México, 2023).

Según el DENUE (2022) las unidades económicas se encuentran registradas de acuerdo con el número de empleados, teniendo mayor impacto las que solo cuentan con menos de diez colaboradores al representar el 70.73% de las unidades económicas, como se observa a continuación en la tabla 6.

Tabla 6.

Distribución de unidades económicas de comercio al por mayor de abarrotes y alimentos con relación al número de empleados

Número de empleados	Unidades económicas pertenecientes al comercio al por mayor de abarrotes y alimentos	Porcentaje
0 a 10	16,906	70.73%
11 a 50	4,963	20.76%
51 a 100	975	4.07%
Más de 101	1,059	4.44%
TOTAL	23,903	100%

Fuente: Elaboración propia con base a DENUE (2022)

Así mismo, en el Estado de Hidalgo estas empresas dan empleo a un total de 71,511 habitantes, de los cuales el 69.92% son hombres al tener 50,053 individuos, siendo menor el número de mujeres con 21,458 que laboran en estas organizaciones al solo representar el 30.1%. además de que los propietarios se encuentran laborando en estas empresas sin remuneración representan el 5.56% del personal total ocupado (INEGI,2022).

2.4 Antecedentes históricos de la empresa

La “Empresa A” se dedica al comercio de productos de la canasta básica, o mejor conocidos como productos esenciales, en Tulancingo, Hidalgo. Esta empresa comenzó hace 30 años, en un pequeño local a orillas del centro de la ciudad. donde se comercializaban abarrotes, frutas y verduras, además de complementar sus ventas por medio de una ruta de reparto a localidades cercanas y al centro de la ciudad.

Posteriormente, gracias a la visión de los propietarios por hacer crecer su negocio, rentaron un pequeño local en la central de abastos en el año de 1996, a partir de esta fecha los propietarios empezaron a comercializar productos como huevo, azúcar, semillas y chiles secos, al por mayor, debido a que no existía mucha competencia en esa época se logró impulsar la empresa.

Para el año 1998 se retomó la venta por medio de ruta, lo cual permitió continuar con los clientes que se atendían tiempo atrás, además de incrementar la cartera de clientes de localidades aledañas, desafortunadamente para el año de 1999 se encontraron con un desastre natural (el desbordamiento del río de aguas negras de Tulancingo), lo cual ocasiono que se inundara la central de abastos, afectando a todos los comerciantes, produciendo pérdidas, ya que al ser productos de consumo, quedaron inservibles y no contaron con apoyos por parte del gobierno para solventar dichas afectaciones.

Por otra parte, debido a la competencia y a que los propietarios no contaban con los conocimientos adecuados, se encontraron con distintos conflictos, por lo que las ventas comenzaron a disminuir, afectando de esta forma la rentabilidad de la empresa.

Con el paso del tiempo los propietarios se percataron que en la central nadie vendía productos al por menor, por lo que para el año de 2005 se acondicionó una pequeña área para

dicho proyecto, lo cual fue todo un éxito, ya que las personas de comunidades cercanas que venían a vender sus artículos comenzaron a comprar sus despensas de forma semanal, aumentando las ventas y permitiendo tener mayor rotación de los productos.

Para el año 2008 las cosas mejoraron, logrando de esta forma abrir una sucursal en la central de abastos, pero en lados opuestos, por lo que les permitió atraer a nuevos consumidores al por mayor, sin embargo, debido a la alta competencia para el año 2014, se implementó la venta al por menor. Actualmente, la empresa continúa con sus dos sucursales, una en la carretera México – Tuxpan y la segunda en el Boulevard la Morena.

2.5. Características de la empresa

A continuación, se detallan los atributos propios de la empresa objeto de estudio.

2.5.1 Nombre comercial

“Empresa A”

2.5.2 Eslogan

“Calidad y precio al por mayor”

2.5.3 Tamaño de la empresa

Esta empresa se clasifica como pequeña empresa de acuerdo con la Secretaría de Economía, ya que cuenta con nueve empleados y dos propietarios, sus ventas no superan los \$100,000,000.00 pesos anuales.

2.5.4 Características del sector

“Empresa A” es una Pyme de carácter familiar, dedicada al sector terciario en el ámbito comercial, se realizan ventas al por mayor en pequeñas cantidades, siendo su venta al por menor su principal fuente de ingresos, por lo que, de acuerdo con la clasificación industrial de América del norte en el año 2018, esta empresa es categorizada de la siguiente manera véase tabla 7.

Tabla 7.

Clasificación de la "Empresa A" de acuerdo con el sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN)

Clasificación	Código	Título	Descripción
Sector	43	Comercio al por Mayor.	Unidades económicas dedicadas principalmente a la compra y venta (sin transformación) de bienes de capital, incluyendo a las unidades dedicadas principalmente a ser intermediarios entre el negocio de compra o venta de productos.
Subsector	431	Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	Unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por mayor de abarrotes (amplia variedad de productos para consumo humano).
Rama	4311	Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos.	Comercio al por mayor especializado en alimentos, para consumo humano, como carnes, frutas, y verduras frescas, huevo, semillas y granos alimenticios, especias y chiles secos, leche y otros productos lácteos, embutidos, dulces y materias primas para repostería, pan y pasteles, botanas y frituras, conservas alimenticias y miel.
Clase	43110	Comercio al por mayor de abarrotes.	Unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por mayor de una amplia variedad de productos como leche, queso, crema, embutidos, dulces, galletas, pan, pasteles, botanas, frituras, conservas, productos enlatados, agua purificada embotellada, refrescos, cervezas, vinos y licores envasados, cigarros, huevo, papel higiénico, detergente, jabón, servilletas de papel, utensilios de cocina desechables.

Fuente: Elaboración propia con base a SCIAN

2.5.5 Mercado y principales clientes

El mercado que atiende principalmente es de unidades económicas dedicadas a la compra – venta (sin transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros utilizados para la producción, así como otros productos para ser revendidos por otros comerciantes y productores de bienes y servicios. Sus principales clientes son comerciantes de pequeñas misceláneas, panaderías, salones de eventos sociales y restaurantes.

A partir del año 2015 se implementó la venta al por menor y con ello se tiene mayor capacidad de venta al dar servicio a los mismos trabajadores y propietarios de la central de abastos, así como amas de casa que acuden a este lugar por su despensa.

2.5.6 Cartera de productos

Actualmente, la compañía cuenta con 100 líneas de productos, entre los principales y los más vendidos son: aceites, detergentes, huevo, leche, azúcar, café, sazónadores, semillas, chiles secos, jabón de tocador, cloros, jugos, salsas, refrescos, harinas, farmacia, galletas, sopas, limpiadores, pañales, acondicionadores de telas, higiénicos, servilletas, veladoras, lácteos, entre otros.

2.5.7 Tecnología

La empresa cuenta con un software especial para el manejo de los inventarios y ventas, llamado My business poss, además de contar con 6 ordenadores para atención al cliente, cámaras de circuito cerrado para estar en constante monitoreo, acceso a internet, uso de tecnología móvil y verificación de asistencias laboral digitalizado.

2.5.8 Capacidad instalada

“Empresa A” tiene una capacidad de atender a 300 clientes diarios, en su mayoría ventas al medio mayoreo, sin embargo, estos números pueden variar dependiendo del personal con el que se cuente y la temporada del año.

Capítulo 3. Marco teórico

En este capítulo se abarcan aspectos teóricos como su nombre lo indica, en donde se muestran ideas de distintos autores, los cuales han creado ideas basadas en invenciones relacionadas con sucesos o cosas (Daros,2002), con el fin de ser interpretadas, las cuales sirven como fuente de inspiración para nuevos investigadores, con el fin de encontrar soluciones a las problemáticas visualizadas por estos.

3.1 Modelo socioeconómico

El Modelo Socioeconómico, desarrollado por el doctor H. Savall, es una innovación organizacional, dado que es considerado un instrumento de gran utilidad en la administración que logra unir el aspecto humano y social de la empresa con el desempeño económico, ya que para que una organización sea eficiente a corto, mediano y largo plazo se debe impulsar el desarrollo humano de la organización (Savall y Zardet, 2019).

3.1.1 Orígenes del modelo socioeconómico

El Dr. Henri Savall, profesor de la universidad de Lyon en Francia, desarrolló el modelo socioeconómico (MSE) costos-desempeños ocultos, enfocándose en diferentes factores, de los cuales contempló en primer lugar el rechazo de los sistemas clásicos en el aspecto organizacional, como es el caso del taylorismo que como su nombre lo indica fue creada por Frederick Taylor, en la que se desarrolla la separación del trabajo para aumentar la productividad de la empresa, dando como consecuencia la producción en cadena y eliminando independencia del obrero sobre el tiempo que desea destinar para realizar su actividad (Savall y Zardet, 2008).

Sin embargo, Taylor defiende la idea de que para que la organización logre alcanzar sus objetivos por medio de este modelo, se deberá contar con una alineación, un ambiente de trabajo adecuado, así como la educación empresarial adecuada (López, 2020).

El segundo modelo declinado, es el fayolismo, desarrollado en Francia por Henri Fayol en 1916, basándose en la búsqueda del hombre correcto, para el puesto indicado, por lo que se planteaba obtener una elevada efectividad, presentando una buena gestión por parte de los

mandos altos, contemplando cinco etapas administrativas o funciones del administrador (planificación, organización, dirección, Coordinación, y control) (Barreno, 2019).

Estos puntos a su vez están ligados a los 14 principios fundamentales de la administración (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación favoreciendo el bien común, remuneraciones, centralización, jerarquización, orden, equidad, permanencia del personal, iniciativa personal y trabajo en equipo) que, en conjunto según la corriente fayolista, se logran obtener los resultados requeridos por la empresa (Barreno,2019).

El tercer y último modelo rechazado por Savall es el creado por Max Weber, en donde menciona que el capitalismo es la mejor manera de organización para una entidad, al estipular que el espíritu de capitalismo es la obtención de la mayor cantidad de ganancias, con la menor inversión posible; además comenta que toda organización debe estar firmemente estructurada, al tener un líder y subordinados, complementándolo con un sistema burocrático, por lo que plantear la necesidad de crear líderes poderosos de forma continua (Kalber, 2013).

Por otra parte, el Dr. Savall tomó a las corrientes psico- sociológicas como fuentes de inspiración, a través de las cuales trató de entender la conducta del individuo, no solo de carácter individual sino grupal, sin embargo, dichas teorías solo contaban con algunos conceptos y no con las herramientas necesarias, por lo que decidió complementar los modelos de la socio- técnica impartida por el instituto de Tavistock de Londres (Savall & Zardet, 2008).

Manrique & González (2013), mencionan que “los sistemas socio técnicos son un aporte importante para la dirección de las empresas en la medida que la identificación de los elementos organizacionales, que favorecen la generación, la transferencia y la integración del conocimiento organizativo”, los cuales mejoran la eficiencia y la efectividad de la gestión empresarial benefician la competitividad de la compañía al ser implementadas de forma adecuada.

El Dr. Savall al querer anexar conceptos económicos a la teoría socio- técnicas, se da cuenta de que los estudios realizados, rechazaban los principios de la misma teoría, por lo que de ahí surge el nuevo modelo socioeconómico, el cual se basa en la organización del puesto de trabajo y la hipótesis de que cualquier cosa se puede medir (Savall & Zardet, 2008).

En el año de 1973 Savall, presenta su hipótesis obtenida (véase figura 3), en la cual evalúa los aspectos sociales y comportamientos para detectar los disfuncionamientos de las empresas, que producen afectaciones monetarias y que no son visualizadas como un costo (Savall & Zardet, 1996).

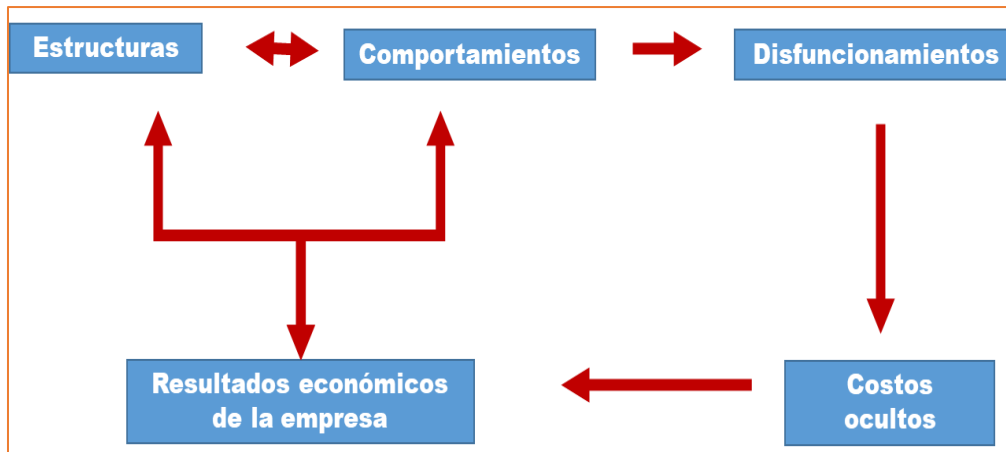


Figura 2. Teoría socioeconómica de las organizaciones
Fuente: Elaboración propia con base a Savall & Zardet, (2008)

Dos años después de haber presentado su modelo de investigación, el Dr. Savall crea el “Institut de socio-économie des entreprises et des organisations” (ISEOR), que por su traducción al español es considerado el Instituto Socioeconómico de las Empresas y las Organizaciones, con apoyo de la Universidad de “Lumiere” y el Instituto de “Mangement” en Lyon, llevando investigaciones catalogadas como “procesos socioeconómicos de innovación” (Savall & Zardet, 1996).

Con el que posteriormente logra obtener la visualización gráfica que llamó trébol de 4 hojas de cómo se encuentra la empresa de forma interna al realizar el diagnóstico y de los puntos que se deben evaluar para determinar si la empresa presenta afectaciones que dañan el ámbito económico de la empresa, como se observa en la figura 4.

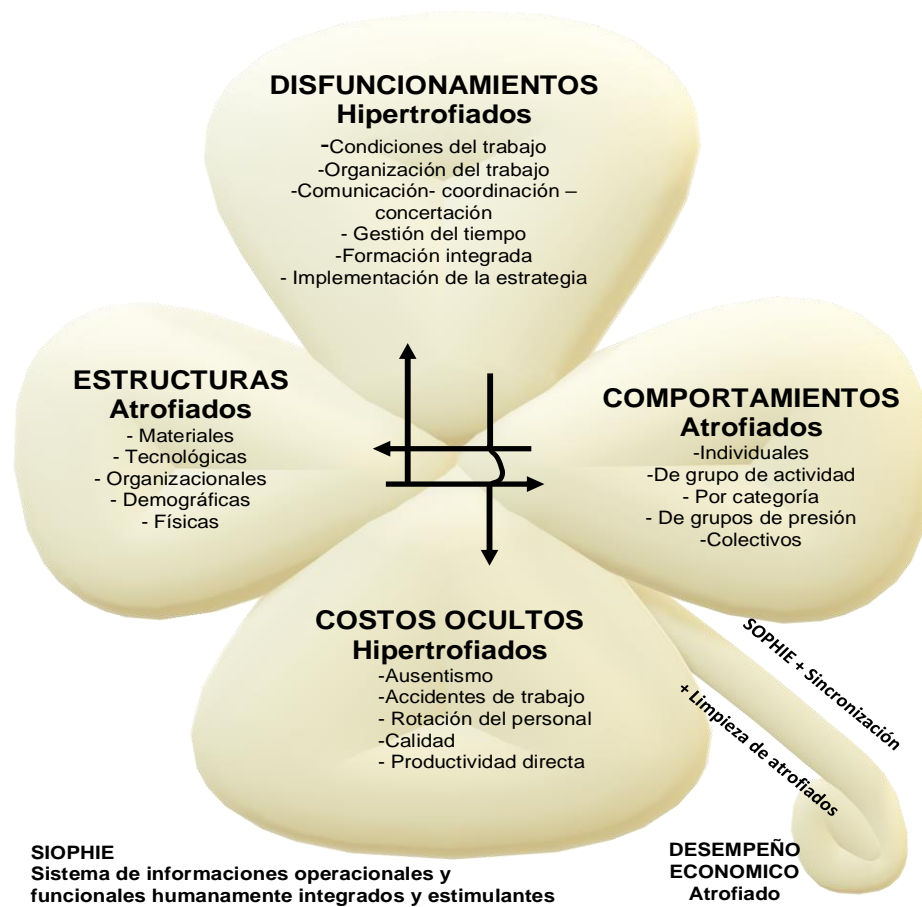


Figura 3. Organización antes de la implementación del modelo socioeconómico
Fuente: Elaboración propia con base a Savall y Zardet (2008)

Zardet & Krief, (2006) plantean que “no es necesario sacrificar el aspecto social de la empresa, para resolver las necesidades económicas, por lo que se debe buscar un equilibrio entre ambos a través de un “*management*” adecuado”, siendo así que la empresa se debe apoyar de las capacidades de su capital humano, logrando de esta forma un equilibrio en todos los hábitos, por medio de la innovación socioeconómica y del sistema de pilotaje estratégico como se muestra el siguiente trébol de 4 hojas (figura 5).

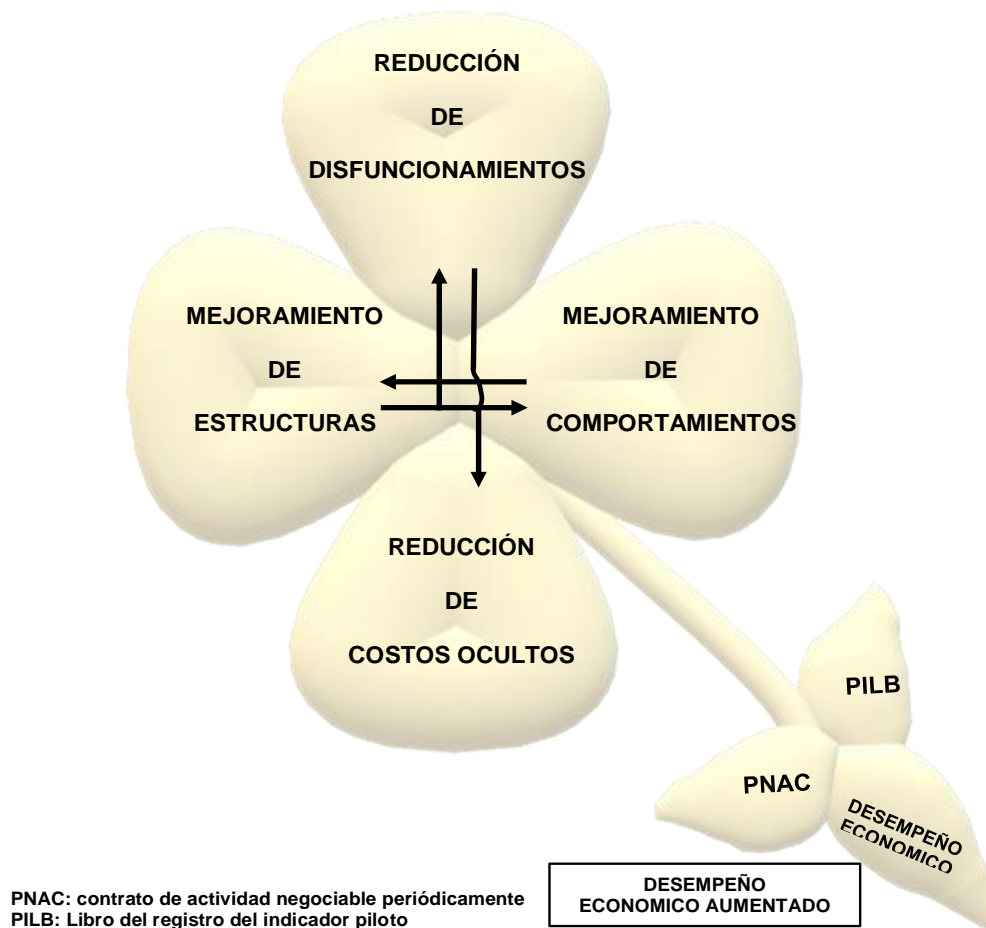


Figura 4. Organización después de la implementación del Management socioeconómico
 Fuente: Elaboración propia con base a Savall y Zardet (2008)

3.1.2 Teoría de modelo socioeconómico costos-desempeños ocultos

Los costos-desempeños ocultos se pueden dividir en dos aspectos, los visibles, los cuales se ven reflejados en la contabilidad y se caracterizan por presentar tres características esenciales (nombre, medida y sistema de control continuo), por lo que se encuentran de forma común, por otra parte, los costos ocultos, son según Savall & Zardet, (1996) “los disfuncionamientos que se obtienen por la interacción entre las estructuras organizacionales y los comportamientos humanos”.

3.1.2.1 Estructuras

Las estructuras son las uniones de la organización, en donde se abordan cinco categorías, en la siguiente tabla 8 se muestran, sin embargo, no estas exhaustivas y pueden ser susceptibles al cambio con el fin de adaptarse según la organización (Savall y Zardet, 2008).

Tabla 8.

Principales elementos de estructura de una organización

Físicas	Tecnológicas	Organizacionales	Demográficas	Mentales
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico. • Configuración del lugar • Problemas: ruido calor toxicidad luminosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de uso de los equipos antiguos. • Sofisticación, complejidad y grado de la automatización. • Adaptabilidad del equipo y de las actividades requeridas. • Incidencias sobre la adecuación y la formación del empleo, • Problemas vinculados a materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama. • Sociograma. • División del trabajo. • Métodos operacionales. • Horarios y ritmos de trabajos. • Procesos. • Sistemas de las 3C • Sistema de formación operacional y funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste al número de actores efectivos. • Pirámide de edad y estructura de la población. • Instancias de representación y concertación. • Base de empleo • Estructuras de formación inicial • Formación continua. • Estructuras de calificaciones. • Filiales profesionales y promociones. • Políticas de reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de gestión de la dirección • “Espíritu corporativo “(cultura de la organización) • Micro- climas • Concepciones socio-culturales denominan tés (ideologías profesionales)

Fuente: Elaboración propia con base a Savall y Zardet (2008)

3.1.2.2 Comportamientos

La misma persona o individuo puede presentar distintos comportamientos, dependiendo del entorno en el que se encuentre, por lo que Savall y Zardet (2018), mencionan que surgen de 4 factores principales: a) el carácter del individuo, las características estructurales del entorno del individuo (profesional y extraprofesional), c) la cronobiología personal del individuo y d) los fenómenos coyunturales del medio ambiente.

3.1.2.3 Disfuncionamientos

Para lograr que dichos disfuncionamientos sean visibles para la empresa, se debe de realizar un estudio, ya sea de investigación- observación y/o de investigación – acción, para detectar las posibles diferencias entre lo deseado y lo real, los cuales se encuentran divididos en seis categorías o familias de disfuncionamientos véase figura 5, donde posteriormente en la tabla 9 se da a conocer un poco más sobre el tema de cada familia.



Figura 5. Entorno de los costos-desempeños ocultos debido a las familias de disfuncionamientos
Fuente: Elaboración propia con base a Savall & Zardet (2008).

Tabla 9.*Disfuncionamientos por conceptos*

Disfuncionamiento	Concepto
Condiciones de trabajo	Catalogada como cualquier aspecto de trabajo que tenga consecuencias negativas para salud de a los trabajadores, incluyendo aspectos ambientales y tecnológicos. Por lo que se habla de factores externos como lo son características arquitectónicas, ambientales, equipos, tareas y factores internos al individuo, conocimientos anteriores, valores personales, destreza, experiencia, estado emocional y motivación (Cacua-Barreto. 2017).
Organización del trabajo	La organización del trabajo es un tema importante en la gestión empresarial, ya que se refiere a cómo se planifican, coordinan y controlan las tareas y responsabilidades de los empleados dentro de una organización, para Campos y Bolaños, (2017) es una actividad que busca establecer relaciones entre personas y tareas, por medio de la definición, distribución, coordinación y control de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.
3C (Comunicación, coordinación y concentración)	Estos tres factores de forma conjunta se requieren dentro de las organizaciones, debido a que, si no hay una correcta comunicación entre los empleados, no se podrá llegar a una correcta organización, de cómo realizar distintas actividades, por lo que se daña la concentración de esta.
Gestión de tiempo	Es la planificación de las tareas, priorizando unas sobre otras (se hace primero lo urgente y después lo importante), los cuales deben de ser alcanzados en un tiempo determinado.
Formación integrada	Proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano. A fin de lograr su plena realización en la sociedad. (Anonimo, 2021)
Implementación estratégica	Es la estrategia en la que consta de convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados, por lo que dicha implementación será exitosa, en la medida en que cumpla con sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Dicho método consiste en la reducción de las afectaciones económicas de los disfuncionamientos antes mencionados, para aumentar la rentabilidad de la empresa, sin afectar al capital humano. Los disfuncionamientos se encuentran unidos entre sí, es decir, que uno depende del otro, por lo que si uno llega a fallar, en consecuencia, se afectan otros puntos, creando mayores costos dentro de la empresa, que si desde un inicio se hubiera realizado la actividad de forma correcta, es por esto que las empresas no deben de ver aspectos como la capacitación de los empleados como un gasto, sino como un costo, ya que con estos conocimientos, los empleados podrán realizar su trabajo de forma competitiva y eficiente (Zardet y Krief, 2006).

Al analizar dichos disfuncionamientos que en realidad son cargos para el capital humano, al tener que realizar sus labores de forma repetitiva para corregirlos, se generan sobre cargos al tener que elaborar una actividad por segunda o más ocasiones, para llegar a un fin determinado, además de ocasionar sobre gastos al no permitir que ese individuo pueda continuar con otras actividades, creando de esta forma la falta de una adecuada contabilidad.

3.1.2.4 Costos ocultos

Savall relaciona los costos ocultos con 5 indicadores (véase tabla 10), comenzando con los de origen social: ausentismo, accidentes de trabajo y la rotación de personal, y los económicos basándose en la calidad de los productos (bienes y servicios) y la productividad directa. (Zardet y Krief, 2006). Estos costos no son tan perceptibles ante la contabilidad de la empresa, ya que encuentran ligados a las estructuras y comportamientos y en algunos casos el comportamiento depende de las estructuras organizacionales (Martínez, 2013).

Tabla 10.

Indicadores de los disfuncionamientos: de acuerdo con sus estructuras y comportamientos

Indicadores de disfuncionamientos	Estructuras	Comportamientos individuales y colectivos
Ausentismo	Interés por el trabajo Relación con los colegas Horarios laborales	Causas humanas: <ul style="list-style-type: none"> Percepción individual de las causas colectivas “es necesario estar presente en el trabajo”

Indicadores de disfuncionamientos	Estructuras	Comportamientos individuales y colectivos
		<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad individual de regulación psicológica fuera del trabajo. • Percepción de la equidad de las prácticas abusivas del ausentismo de ciertos empleados
Accidentes de trabajo	Causas “técnicas” Prevención de accidentes, adiestramiento e información sobre seguridad	Causas humanas incidentales o intentos de seguridad reflejada, de forma individual o colectiva con respecto a la seguridad
Rotación de personal	Capacidad de atraer, motivar y retener al personal	Inestabilidad humana: evitar el comportamiento o la negativa de las condiciones del personal (límite de los aspectos positivos de la movilidad)
Calidad de productos	Causas “técnicas” Control organizacional Modelos de remuneraciones Definición de los objetivos de acuerdo con su producción, sistemas de formación e información	Causas humanas: Atención, habilidad profesional, conocimientos especializados
Productividad directa	<ul style="list-style-type: none"> • Material tecnológico • Modelos de remuneración • Métodos y procedimientos de trabajo • Sistemas de formación e información operacional 	Causas humanas: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad profesional • Rapidez de los actos • Concertación • Capacidad de absorción de eventos aleatorios

Fuente: Elaboración propia con base en Savall y Zardet (2008:9)

Por lo que, catalogados de acuerdo con la siguiente tabla 11 se les debe otorgar un valor monetario, de acuerdo con sus características, permitiéndole a la empresa de esta manera observar los disfuncionamientos.

Tabla 11.

Clasificación de los costos ocultos

Los costos ocultos por sobrecargos	Los costos ocultos por no-producción
Sobre salario: tiempo que una persona titular de un puesto mejor remunerado utiliza en la actividad no le es atribuida.	No producción: pérdida de la producción o de la actividad generada por los disfuncionamientos.
Sobre tiempo: tiempo utilizado en la regularización de un disfuncionamiento.	No creación de potencial estratégico: resultados retardados a causa de los disfuncionamientos actuales. Lo que provoca pérdida de oportunidades.
Sobreconsumo: cantidad de productos consumidos en la regulación de los disfuncionamientos.	

Fuente: Elaboración propia con base a Savall y Zardet (2008)

Por medio de la gestión administrativa, para eliminar como su nombre lo dice, los costos que nos son cuantificables a simple vista, pero que a su vez dañan la rentabilidad y la competitividad de las empresas (Savall & Zardet, 1996). Es decir, que dentro de la empresa se deben realizar innovaciones, las cuales permitan tomar alternativas altamente estratégicas, para reducir el impacto económico de la empresa, sin la necesidad de solicitar apoyo económico de un tercero.

3.1.2.5 Gestión socioeconómica

En las empresas se deben desarrollar innovaciones enfocadas a la implementación de la gestión socioeconómica, con base en tres ejes interacción socioeconómica, en primer lugar, el eje perteneciente al diagnóstico, proyecto, implementación y la evaluación, el segundo las herramientas que se necesitaran para llevar a cabo dichas actividades y en el último eje las decisiones políticas, como se muestra en la siguiente figura 6.

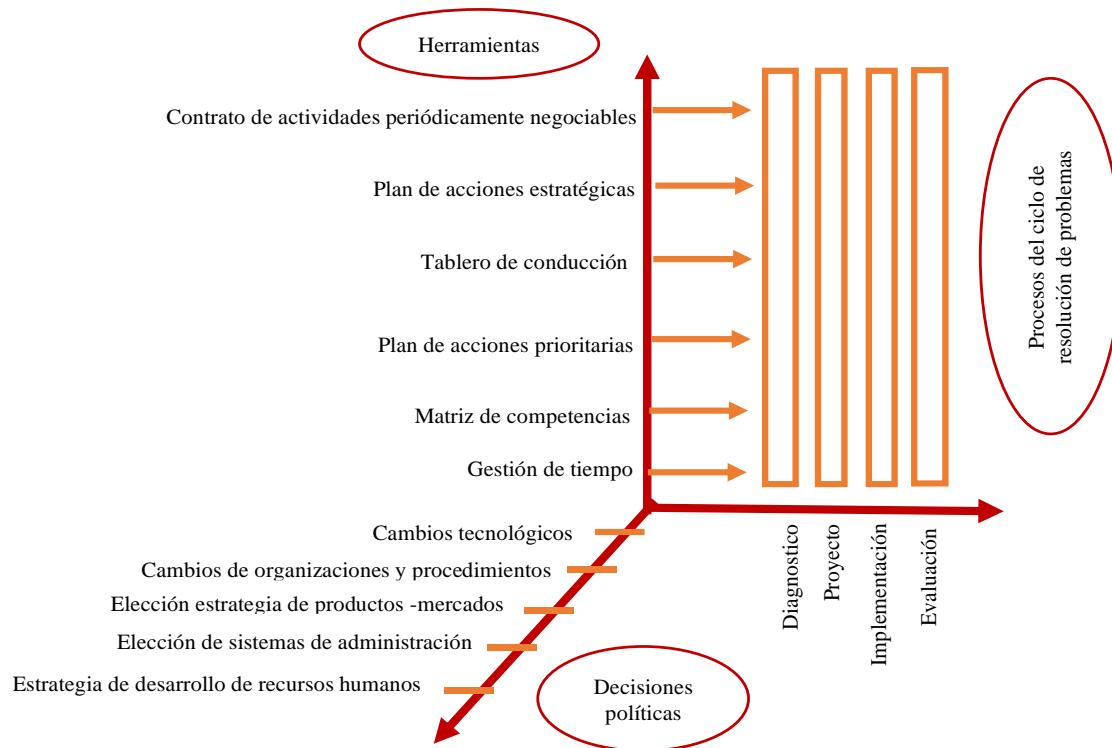


Figura 6. Proceso de implementación de la gestión socioeconómica
Fuente: Elaboración propia con base a tres ejes de gestión socioeconómica, ISEOR (2021)

Martínez (2013) menciona que en este los tres ejes se encuentran articulados de forma simultánea, por lo que en este punto es donde se explica la metodología que se desarrollara, el tiempo, recursos y el producto que se entregara en cada etapa, dando de esta forma origen al POMP (productos, objetivos, métodos y prestaciones).

3.1.2.5.1 Plan de acciones prioritarias (PAP)

Este plan es considerado como un registro de las gestiones que se deben de realizar en un determinado tiempo, el cual por lo general consta de 6 meses en donde se da mayor importancia a las acciones que permitan lograr los objetivos contemplando a factores externos (proveedores, clientes, competencia y entidades) e internos (obreros, ejecutivos, técnicos, propietarios y empleados) (Conraud et al,2021).

3.1.3 Etapas del modelo socioeconómico

De acuerdo con Savall y Zardet (2008), la implementación del modelo socioeconómico es considerado como una intervención y acción, realizada por un gestor de cambio dentro de las organizaciones. el cual consta de cuatro etapas a desarrollar.

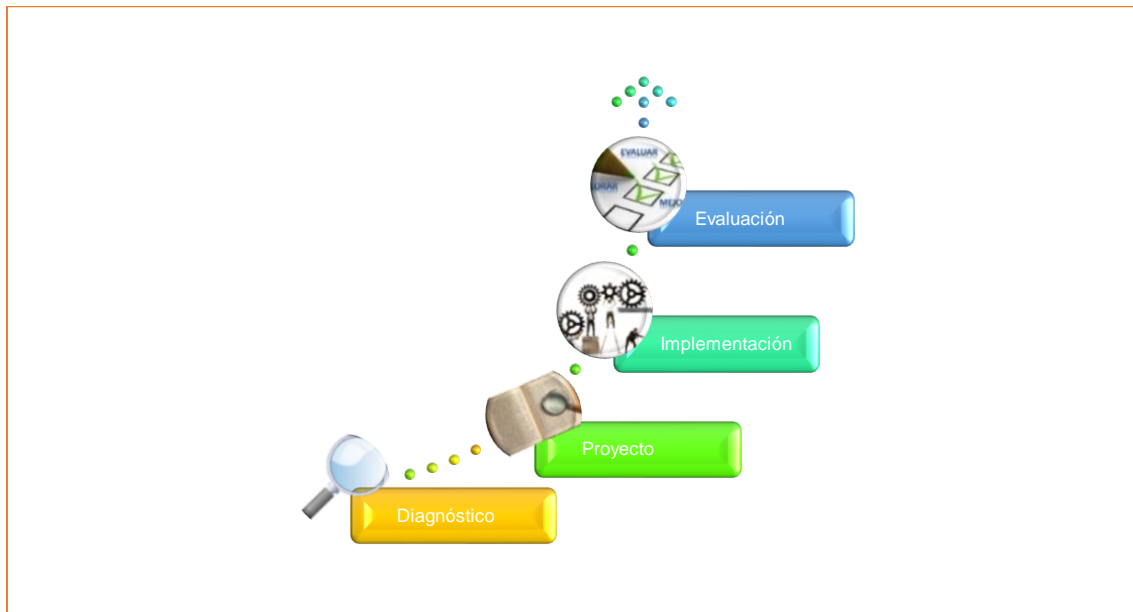


Figura 7. Etapas del modelo socioeconómico
Fuente: Elaboración propia con base en Savall y Zardet (2008)

Diagnóstico: esta es la primera etapa de análisis de la empresa, tiene como objetivo la detección de los vicios o disfuncionamientos, es decir, valora la situación de la compañía tomando en cuenta lo anhelado y el escenario actual, estos disfuncionamientos surgen de dos aspectos (estructura y comportamiento), que se alcanzan a dar de forma horizontal (mismos niveles jerárquicos) y vertical (directivos hacia operativos).

Para desarrollar esta fase se deben implementar entrevistas semiestructuradas y la observación directa, a partir de estas se adquirirán un conjunto de frases testimonios para concebir cuáles son los vicios ocultos o disfuncionamientos que se encuentran sumergidos dentro de la empresa, y que merman la rentabilidad de esta, posteriormente se realiza un análisis de los estados financieros, para vincular los componentes con los indicadores, teniendo de esta forma los costos ocultos.

Proyecto: esta segunda etapa del modelo surge a partir del efecto espejo, el cual es un punto crucial, debido a que es donde el interventor o consultor muestra cuáles son los disfuncionamientos hallados en la compañía, en este punto la dirección asume la presencia de las afectaciones, para desarrollar el acto de comprender, dialogar, mejorar y negociar, y establecer acciones planificadas, a fin de dar solución ha dicho disfuncionamientos en los que se encuentra la organización.

Implementación o plan de acción: en esta tercera fase es donde se aplica todo lo desarrollado, para dar solución o mitigar las afectaciones visualizadas en la fase anterior, esta debe de tener un seguimiento de forma proyectada y verificada, esta debe de ser ordenada, influyente y enriquecedora, por lo que se complementa con las preguntas como lo son qué, quién, cuándo y costo.

Evaluación: es el seguimiento a la implementación del modelo, se debe ejecutar de manera semestral habitualmente con el fin de optimizar la productividad a corto y largo plazo, restando los disfuncionamientos y costos ocultos, por medio de las tácticas efectuadas en los puntos anteriores, asimismo facilita la detención apropiada de la aparición de nuevos disfuncionamientos, minimizando la posibilidad de que la compañía presente afectaciones monetarias negativas.

Savall y Zardet (2008) mencionan que, en esta fase se debe de realizar una comparativa entre los resultados obtenidos del primer diagnóstico y la implementación del proyecto, para evaluar si dichas afectaciones fueron mitigadas de la forma correcta o están aún visibles en la empresa, en caso de ser positivo se deben determinar nuevas estrategias que apoyen a la disminución de estas.

3.1.4 Modelo HoriVert

Para lograr la intervención se hace uso de este modelo HoriVert (véase figura 8), debido a que el investigador debe de negociar con la alta dirección, para de esta forma realizar una intervención adecuada de acuerdo con la estructura y cultura organizacional de la empresa, esta se comienza con dos acciones simultáneas, la horizontal dentro del equipo de dirección ejecutiva y la acción vertical en una o dos unidades de esta (Savall y Zardet, 2008), mejorando así su calidad integral de la organización en las acciones siguientes:

- Horizontal: se plantea dar capacitación a directivos y mandos medios basándose en herramientas tradicionales de la gestión socioeconómica, para favorecer el cumplimiento de las actividades y de personal.
- Vertical: en esta acción se busca que se contrasten dos áreas de la empresa, ya sea producción y comercialización, contemplando al personal, obreros o empleados, para así, reducir y controlar los disfuncionamientos existentes (Angulo et al, 2020).

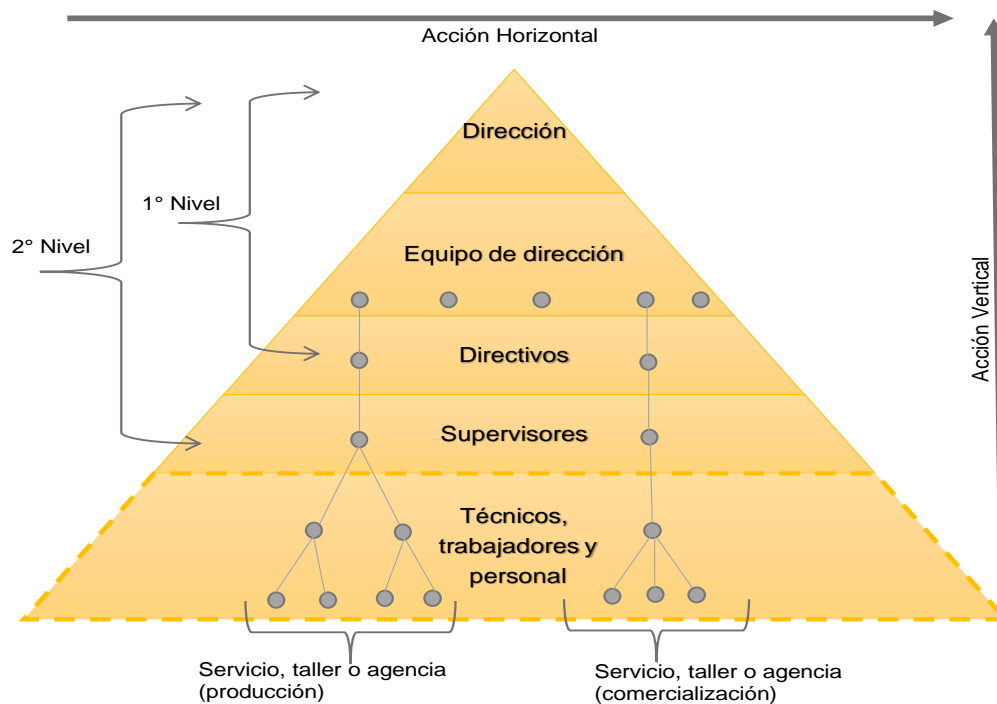


Figura 8. Proceso HoriVert
Fuente: Savall y Zardet (2008, pág.111)

Por otra parte, Peña (2014) menciona por medio del modelo se logran obtener el balance económico entre los costos necesarios para el desarrollo del proyecto, así mismo como los resultados futuros.

3.1.5 Modelo socioeconómico a nivel mundial por el ISEOR

Para el año 2017 de acuerdo con el ISEOR, ya se habían realizado estudios en más de 2000 empresas de 72 sectores de actividad, a lo largo de 4 continentes, comenzando con la Unión Europea con 13 países (Alemania, Bélgica, España, Francia, Letonia, Portugal, Rumania, Rusia, Eslovenia, Suiza y Ucrania), empatando con África (Túnez, Togo, Marruecos, Madagascar, Ghana, Costa de Marfil, Congo, Burundi, Bukina-Faso, Bénin, Argelia y Angola) seguido por Asia con 9 naciones (Arabia Saudita, Camboya, China, Dubái, Líbano, Siria, Turquía y Vietnam) y finalizando con América al realizar investigaciones en solo ocho (Venezuela, México, Estados Unidos, Colombia, Chile, Argentina y Brasil), aumentando para el año 2020 dos países del continente Asiático (Armenia e India) y uno del Americano (Canadá) (ISEOR, 2020).

Estos análisis se han realizado gracias a la creación de las redes de cooperación a nivel mundial desarrolladas por el ISEOR a partir del año de 1986, de acuerdo a lo publicado en la página oficial en septiembre del 2020, ISEOR contaba con 700 profesores e investigadores, 199 individuos que han realizado su doctorado en el instituto, convenios con 2000 empresas u organizaciones, 20 consultores certificados y 25 franquicias, dando como resultados en las investigaciones que cada individuo dentro de las empresas llega a generar pérdidas de 20 000 a 70 000 euros al año.

Algunos de los sectores y/o actividades empresariales donde se han realizado dichos estudios son: el industrial con la electrónica, metalurgia, vidrio, electrodoméstica y agroalimentaria, en cuanto a servicios encontramos bancos, mantenimiento de telecomunicaciones, delegaciones, distribución, aeroportuarios, construcción, editorial, hotelera, restaurantera, textil, educativa, petrolífera, mensajería, carpintería, lavandería, panadería, empaquetado y administración pública (ISEOR, 2020).

Asimismo, han logrado realizar 300 coloquios en tres idiomas (inglés, francés y español), de los cuales 850 ponencias y artículos han sido publicados, dentro de los 80 libros realizados por el instituto, además de contar con la revista Ciencia de la Gestión, la cual publica de forma anual seis números, todos ellas en los idiomas antes mencionados, sin embargo, en el año 2018 esta revista pasa de ser medio impreso a digital (ISEOR, 2020).

3.1.6 Modelo socioeconómico en México

En México, a partir del año de 1995 se ha logrado la unión de doce universidades (12), empresas (32) y consultores (3), llevando a cabo la aplicación del modelo socioeconómico en los estados de Durango, Baja California, Hidalgo, Ciudad de México, Michoacán, Oaxaca, Veracruz y Yucatán (ISEOR, 2018).

Entre las universidades asociadas se encuentran, La Universidad Autónoma Metropolitana de México (UAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) y la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) (ISEOR, 2018).

El ISEOR y el estado de Yucatán pusieron en marcha un programa piloto, para la implementación del modelo socioeconómico por medio de las transferencias tecnológicas, para llevar a cabo la gestión económica en Pymes por grupos de cinco o seis. En México solo se cuentan con tres franquicias, las cuales pertenecen a Arturo Guerrero Lizardi, Julio Julián Fernández Hernández y a la Universidad de Tecnológica de Monterrey.

3.1.6.1 Aplicaciones en México

Entre los estudios realizados en el país, la mayoría se encuentran enfocados a la industria y al servicio, mostrando cuales son los impactos de los costos ocultos dentro de la empresa. La Universidad Nacional Autónoma de México muestra en su repertorio digital 6,890 resultados relacionados con costos ocultos.

En donde se encuentran investigaciones como la realizada por Bermejo (2013), el cual en su trabajo nombrado estimación del costo oculto (co) asociado a los eventos adversos hospitalarios generados a consecuencia de errores en el uso de medicamentos en una unidad hospitalaria de alta especialización, presentado en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática (ANFECA), mostrando resultados preliminares en donde el 1.3% de las compras totales en un año, resultan en productos caducados, debido a la falta de organización del departamento de farmacia, además de que el 22% de las compras se realizan

de forma directa, por lo que al no contemplar la cantidad adecuada para la utilización de medicamento de forma anual, se tiene que asistir de forma recurrente a los laboratorios para realizar dichas compras.

Sin embargo, para el año 2016, se presenta el trabajo final, por lo que dichos disfuncionamientos asociados al mal uso de los medicamentos dan un costo oculto total de \$ 45, 183, 747.75 pesos más y para los eventos no relacionados con medicamentos \$ 24,133,229.79, que al sumar dan un total de \$69,316,977.54 pesos, lo cual equivale al 6.53% del presupuesto del año donde se inició el estudio, que podrían ser utilizados para el pago del 48.65% de la nómina analizada (Bermejo, 2016).

Otros estudios de caso en los que se implementó la teoría son los pertenecientes al sector de la industria metalmecánica, en donde se unieron por medio de la red Pyme, los cuerpos académicos de la universidad Metropolitana de Xochimilco, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Autónoma de San Luis e ISEOR de forma externa; para realizar estudios con apoyo del programa de mejoramiento del profesorado (Promep) a las empresas de este sector pertenecientes en cada estado, logrando recopilar dichos estudios en el libro “El management- socioeconómico en las Pymes del sector metalmecánica”, publicado en 2013 por la Universidad de San Luis, teniendo como coordinadora a Griselda Martínez Vázquez.

Los resultados del libro mencionado anteriormente muestran que las Pymes en México si se encuentran en desventaja debido a las condiciones macroeconómicas a nivel global, si no que, también se encuentran factores internos que dañan aún más la competitividad y productividad de ellas, por lo que se realizaron estrategias por medio del efecto espejo (alienta a que los dirigentes asuman su responsabilidad en la producción de los disfuncionamientos, haciendo conciencia de la percepción que presenta el otro individuo sobre el problema de la empresa) (Martínez,2013).

Asimismo, Pérez et al. (2011), muestran como resultado que la empresa de este sector se encontraron nueve disfuncionamientos por medio de las frases clave que fueron adquiridas por medio de las entrevistas aplicadas a de los empleados, las cuales clasificaron por indicadores, mostrando costos ocultos por la cantidad de \$ 1,316,665 pesos, dando como resultado que el disfuncionamiento que cuesta más a la organización es la rotación de personal, la cual refleja un

costo de \$ 658,050.00, al tener sobre tiempos, por la falta del mismo, por lo que se solicita que se realice un plan estratégico, para no permitir que la empresa continúe con esas fugas de dinero.

Por otra parte, entre el sector de servicios (restaurantero), se aplica una investigación de tipo cualimétrica, partiendo por el diagnóstico de la empresa por medio de las frases testimonios, para poder clasificar de acuerdo a los disfuncionamientos presentados por el modelo socioeconómico (MSE), que a su vez, son ligados a los indicadores que afectan a la empresa, los cuales se les da un valor por medio de los aspectos que contempla los sobrecargos o sociales y los de no producción o de oportunidad, dando como resultado una estimación de costos ocultos por la cantidad de \$735,165.67 pesos, que de forma comparativa esta cantidad representa el 87% de la nómina anual al ser de \$840,946.80 pesos, la empresa al realizar una inversión por dicha innovación atacando los puntos estratégicos para disminuir los disfuncionamientos, se autopagaría con lo rescatado en el primer año (Guerrero et al, 2021).

En relación, Martínez (2013) aplicaron en el sector manufacturero el modelo socioeconómico en las construcciones, obteniendo como disfuncionamientos principales el combustible y la mano de obra, ya que dichos costos no cumplen el punto principal que es el de concluir la obra con el presupuesto inicial, presentando un costo oculto de \$ 89,301.00 pesos más, siendo el combustible el costo más elevado debido estos puntos menciona, que todo costo oculto puede ser cuantificable, por medio de la estandarización de procesos y el control adecuado de ello.

3.2 Rentabilidad

La rentabilidad es de suma importancia para las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, debido a que es considerada como la capacidad que tienen las empresas para generar beneficios de los recursos monetarios utilizados, es decir, que es el beneficio monetario que obtiene los inversores, por tener su capital económico dentro de una inversión ya sea de forma de propiedad la cual tiene mayores riesgos, pero genera mayores beneficios, de forma de préstamos y la última en efectivo la cual tiene menor riesgo.

3.2.1 Concepto de rentabilidad

La rentabilidad se refiere a la capacidad de una inversión para generar ganancias o beneficios en relación con el costo o la inversión inicial, sin embargo, López (2019) la considera como el beneficio obtenido de la productividad de la cantidad económica invertida en la empresa, así mismo, Chacon (2007) la visualiza como una medida de desempeño organizacional, que a través de ella se permite verificar si la organización cumple con su cometido o no.

Por otra parte, Ortiz (2011) mencionan que es rendimiento económico que tiene las empresas, como la eficacia administrativa para controlar los gastos y costos, transformando las ventas en utilidades, las pequeñas empresas persiguen su crecimiento por medio de la creación y venta directa de productos, dejando, por un lado, los factores que afectan directamente en la rentabilidad (Puente et al, 2017). Por lo que, Ramos (2022) determina por medio de su estudio realizado en una empresa comercial que para optimizar la rentabilidad se debe contar con una gestión administrativa adecuada que apoye a los procedimientos y controles de gastos administrativos.

Según Gitman y Zutter (2014), la rentabilidad se puede medir mediante diferentes ratios financieros, como es el retorno sobre la inversión (ROI) o el retorno sobre el patrimonio (ROE), entre otros. La rentabilidad es un indicador clave para evaluar a la eficiencia y la efectividad de una empresa (Bodie et al, 2021). Una mayor rentabilidad indica que la inversión está generando mayores ganancias en relación con el capital invertido, lo que a su vez puede mejorar la salud financiera de las empresas.

3.2.2 Antecedentes de rentabilidad

Desde la antigüedad, los comerciantes y agricultores llevaban registros de sus transacciones para controlar sus ingresos y gastos. Con el tiempo, estos registros evolucionaron hacia sistemas de contabilidad más formales, que permitían conocer la situación financiera de una empresa en un momento determinado (Jonson, 2015).

Con el paso del tiempo, la rentabilidad ha evolucionado y ha adquirido una mayor complejidad, especialmente en el contexto de las empresas y los mercados financieros modernos. En la Edad Media, por ejemplo, los comerciantes europeos comenzaron a utilizar técnicas como

la contabilidad por partida doble y el cálculo de la tasa de interés para evaluar la rentabilidad de sus negocios (García-Sánchez, 2010).

Posteriormente, con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, las empresas se expandieron y la competencia se intensificó, lo que obligó a los empresarios a ser más eficientes y rentables. En este periodo surgió la teoría del valor trabajo de Adam Smith, que propone que el valor de un bien se basa en el trabajo que se ha invertido en él. Esta teoría influyó en la forma en que se calculaba el coste de los bienes y servicios producidos, y, por tanto, en la rentabilidad (Jonson,2015).

Más tarde, en el siglo XIX, surgieron las primeras teorías económicas que trataban de explicar el comportamiento de los mercados y la forma en que los inversores tomaban decisiones de inversión. Autores como Karl Marx, David Ricardo y John Stuart Mill realizaron importantes contribuciones al estudio de la rentabilidad y el valor, y sentaron las bases para la teoría económica moderna (Howard, 2011).

En la actualidad, la rentabilidad sigue siendo un tema de gran interés para los inversores y las empresas, y existen numerosas herramientas y técnicas para medirla y mejorarla. Desde los indicadores financieros básicos como el ROI y el ROE, hasta los modelos de valoración de empresas y los análisis de riesgo, la rentabilidad sigue siendo un factor clave en la toma de decisiones de inversión y en la gestión empresarial (Rodríguez, 2012 y Damodaran, 2017).

3.2.3 Teorías de rentabilidad

En estas teorías se permite entender como las empresas generan ganancias y como los inversores toman decisiones para maximizar su rentabilidad, por lo que llegan hacer relevantes para el campo de la economía y los negocios.

3.2.3.1 Teoría de la utilidad

La teoría de la utilidad se refiere a un enfoque económico que se centra en la maximización del bienestar individual y social a través de la toma de decisiones racionales basadas en la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos (Samuelson y Nordhaus, 2010). Esta teoría se basa en el concepto de utilidad, que se define como la medida de la satisfacción o el

bienestar que se deriva del consumo de bienes y servicios (Mankiw, 2014). La teoría de la utilidad se basa en la premisa de que los individuos tienen preferencias y que toman decisiones racionales basadas en estas preferencias.

Según Samuelson y Nordhaus (2010), "el comportamiento humano se considera racional si se basa en la maximización de la utilidad sujeta a restricciones de recursos". En otras palabras, los individuos intentan maximizar su satisfacción con los recursos limitados disponibles.

Asimismo, es importante para la economía, ya que permite explicar cómo los consumidores toman decisiones de compra y cómo las empresas establecen sus precios. Según Nicholson y Snyder (2014), "la teoría de la utilidad es una de las herramientas más importantes de la economía para analizar la conducta de los consumidores y la elección racional". Además, se utiliza para analizar los efectos de los impuestos, los subsidios y otras políticas públicas en el bienestar de los consumidores.

3.2.3.2 Teoría de la empresa

La teoría de la empresa se refiere al estudio de la forma en que las empresas toman decisiones y operan en el mercado. Según Brickley et al. (2021), "la teoría de la empresa se ocupa de cómo las empresas toman decisiones en un mundo incierto y en competencia". La teoría de la empresa se basa en la idea de que las empresas buscan maximizar su beneficio, dado un conjunto de restricciones.

Para este supuesto, el beneficio se define como la diferencia entre los ingresos y los costos. Como señalan Besanko et al. (2013), "el objetivo principal de la empresa es maximizar el beneficio, es decir, la diferencia entre los ingresos y los costos totales". Además, analiza cómo las empresas toman decisiones sobre producción, precios, marketing y otros aspectos, en función de su objetivo de maximizar el beneficio.

Esta teoría es importante para entender cómo las empresas operan en el mercado y cómo se afectan por las condiciones de este. Según Stiglitz y Walsh (2015), "la teoría de la empresa es fundamental para comprender cómo las empresas enfrentan los desafíos y las oportunidades que presentan los mercados y cómo adaptan su comportamiento para lograr sus objetivos". Asimismo,

la teoría de la empresa se utiliza para analizar los efectos de las políticas gubernamentales, la competencia y otros factores en la conducta de las empresas.

3.2.3.3 Análisis de los estados financieros

En los últimos años, el análisis de estados financieros se ha vuelto cada vez más importante para los inversores, analistas y otros usuarios de la información financiera. Los avances en la tecnología y el aumento de la cantidad de datos disponibles han llevado a la aplicación de nuevas técnicas y enfoques para el análisis financiero.

En este sentido, Liu y Kao (2018) destacan la importancia de utilizar tanto técnicas cuantitativas como cualitativas en el análisis de estados financieros para obtener una visión completa y precisa de la situación financiera de una empresa. Además, estos autores señalan la importancia de tener en cuenta no solo los datos financieros, sino también el contexto en el que se encuentran las empresas, como el entorno económico y la industria en la que operan.

Esta teoría se ha implementado en distintos estudios como es el caso de Muñoz et al. (2018) destacan la importancia en la toma de decisiones financieras, ya que permite a los inversores y a los acreedores evaluar el riesgo y la rentabilidad de sus inversiones. Según los autores, el análisis de estados financieros "ayuda a identificar la estructura financiera de la empresa, su capacidad de generación de beneficios y su solvencia".

Por otra parte, Palacios et al. (2019) el análisis de estados financieros puede ser una herramienta efectiva para detectar irregularidades contables y financieras en las empresas. Los autores proponen el uso de técnicas de análisis estadístico, como el análisis de regresión y el análisis de series de tiempo, para identificar posibles anomalías en los estados financieros.

3.2.4 Rentabilidad a nivel mundial

La rentabilidad es un tema de gran importancia a nivel mundial, ya que es una medida clave para evaluar el desempeño financiero de una empresa y para tomar decisiones de inversión. En la actualidad, la rentabilidad a nivel mundial ha sido influenciada por diversos factores económicos y políticos.

Según un estudio de Chiu et al. (2018), la rentabilidad de las empresas en los mercados emergentes ha sido afectada por la volatilidad en los mercados financieros y por la incertidumbre política. Los autores destacan que las empresas en los mercados emergentes han tenido que enfrentar desafíos como la fluctuación de los tipos de cambio, la inestabilidad política y la competencia de empresas extranjeras.

En otro estudio, Raskina et al. (2019) analizan la relación entre la rentabilidad y la sostenibilidad en las empresas a nivel mundial. Los autores concluyen que las empresas que adoptan prácticas sostenibles tienden a tener una rentabilidad más alta a largo plazo que las empresas que no lo hacen. Según los autores, la adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la eficiencia operativa de una empresa, reducir los costos y aumentar la lealtad de los clientes.

Además, la rentabilidad de las empresas a nivel mundial ha sido influenciada por el impacto de la pandemia de COVID-19. Según un informe de McKinsey & Company (2021), la rentabilidad de las empresas en varios sectores ha sido afectada por la pandemia, y las empresas han tenido que adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y en los patrones de consumo.

3.2.5 Rentabilidad en México

La rentabilidad de las empresas en México ha sido afectada por la incertidumbre política y la volatilidad en los mercados financieros. Se destaca que las empresas han tenido que enfrentar desafíos como la depreciación del peso mexicano, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la elección presidencial de 2018 (Delgado et al, 2019).

Además, según un informe del Banco de México (2019), la rentabilidad de las empresas en México ha sido afectada por la disminución de la inversión y el crecimiento económico en el país. El informe destaca que la inversión ha sido limitada por la incertidumbre en el entorno económico, la falta de infraestructura y la regulación del sector público.

Por otro lado, un estudio de Martínez et al. (2021) analiza la relación entre la rentabilidad y la sostenibilidad en las empresas mexicanas. Los autores concluyen que las empresas que

adoptan prácticas sostenibles tienen una rentabilidad más alta a largo plazo que las empresas que no lo hacen. Según los autores, la adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la reputación de la empresa, reducir los costos y aumentar la lealtad de los clientes.

3.2.6 Obligaciones fiscales relacionadas con rentabilidad en México

En México existen leyes federales de competencia económica, las cuales abarcan el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en donde se señalan las diferentes regularizaciones que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa al establecer normas y procedimientos para el cálculo de los impuestos.

3.2.6.1 Ley de Impuesto Sobre la Renta ISR

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) regula el cálculo, declaración y pago del impuesto sobre la renta de las empresas. Establece que todas las empresas que obtienen ingresos en México están obligadas a pagar impuestos sobre sus ganancias.

De acuerdo con Ley del Impuesto Sobre la Renta (2021), Las empresas deben calcular su impuesto sobre la renta en función de su rentabilidad y utilizando las tasas de impuestos aplicables. Además, la LISR establece diversas deducciones y créditos fiscales que pueden ser utilizados para reducir la cantidad de impuestos que deben pagar las empresas.

La LISR (2021) también establece la obligación de las empresas de presentar declaraciones de impuestos periódicas y llevar registros contables precisos. Las empresas deben llevar una contabilidad adecuada y mantener todos los documentos y registros relacionados con sus ingresos y gastos para cumplir con las normas fiscales.

Por otra parte, la LISR establece sanciones y multas por el incumplimiento de las obligaciones fiscales. Las empresas que no cumplan con sus obligaciones fiscales pueden enfrentar sanciones y multas, así como posibles acciones legales y penales.

3.2.6.2 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) es un tributo indirecto que se aplica en México desde 1980. Según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, s.f), el IVA es una fuente importante de ingresos para el gobierno, ya que representa el 40% de la recaudación fiscal del país.

El IVA se aplica a la venta de bienes y servicios en México, y su tasa varía según el tipo de bien o servicio. La tasa general del IVA es del 16%, pero existen excepciones, como la tasa del 0% para exportaciones y la tasa del 8% para la frontera norte del país.

En México, el IVA es un impuesto regresivo, lo que significa que afecta más a los sectores de bajos ingresos. Según el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP, 2018), el IVA tiene un impacto significativo en la inflación y reduce el poder adquisitivo de las personas.

Además, el IVA en México es objeto de evasión y elusión fiscal, lo que reduce la recaudación fiscal del gobierno. Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2022), la tasa de evasión fiscal del IVA en México es del 26%.

3.2.7 Razones financieras

La rentabilidad es uno de los aspectos más importantes en la gestión financiera de una empresa, ya que indica la capacidad de generar beneficios en relación con los recursos empleados. Para evaluarla, se utilizan diferentes razones financieras que permiten analizar el desempeño económico y financiero de la organización, a continuación, se presentan algunas razones financieras (véase tabla 12).

Tabla 12.

Razones financieras relacionadas con rentabilidad

Razón financiera	Fórmula
Margen de utilidad bruta: muestra cuanto representan las utilidades brutas respecto al nivel de ventas en un periodo de tiempo determinado, se representa en porcentaje.	MUB= utilidad bruta/ ventas totales.
Rendimiento sobre el patrimonio neto (ROE): mide la rentabilidad que obtiene la empresa con relación con su inversión en el propio negocio.	ROE= beneficio o utilidad neta/ patrimonio neto.
Margen de beneficio neto (MBN): indica la cantidad de beneficios obtenidos por cada unidad de venta o ingreso generado.	MBN= Utilidad neta/ ventas totales.
Retorno sobre los activos (ROA): mide la capacidad de la empresa para generar beneficios con los activos que posee.	ROA= Utilidad neta/ activos totales.

Fuente: Elaboración propia con base en Andrade (2017) y Rodríguez (2012)

Capítulo 4. Resultados del diagnóstico

Los resultados que se muestran a continuación se basan en la metodología implementada por el doctor Henry Savall en distintas organizaciones, específicamente el área del diagnóstico, de donde se genera un inventario de los disfuncionamientos que se hacen presentes en la organización y de las afectaciones monetarias que representan estas. Estos resultados se encuentran divididos en seis familias de disfuncionamientos, que a su vez se distribuyen en subcategorías como se muestra a continuación:

1. Condiciones de trabajo (5 subcategorías, color rosa).
2. Organización del trabajo (5 Subcategorías, color morado).
3. 3C (3 subcategorías, color azul).
4. Gestión de tiempo (4 subcategorías, color Verde).
5. Formación integrada (3 subcategorías, color amarillo).
6. Implementación de la estrategia (5 subcategorías, color naranja).

4.1 Análisis cualitativo

En este punto se buscó obtener el inventario de disfuncionamientos que se hacen presentes en la “Empresa A”, por lo que se realizaron 11 entrevistas semiestructuradas (dos dueños, un gerente general y ocho operativos) para lograr la detección de las afectaciones que se hacen presentes.

Dichas entrevistas dieron como resultado un total de 346 frases testimonio, de las cuales se distribuyeron en las seis familias de disfuncionamientos, sin embargo, algunas frases presentaban concurrencias al reflejar afectaciones en dos categorías o más, dando así un total de 394 ítems a evaluar como se muestra en la tabla 13, así mismo, en la figura 9 se observa el porcentaje de afectación por cada familia de disfuncionamientos.

Tabla 13.

Disfuncionamientos por familias

Familias de disfuncionamientos	Frases testimonio
Condiciones de trabajo	83
Organización del trabajo	73
3C (Comunicación, Concertación y Coordinación)	27
Gestión de tiempo	70
Formación integrada	35
Implementación de estrategia	106
Total	394

Fuente: Elaboración propia.

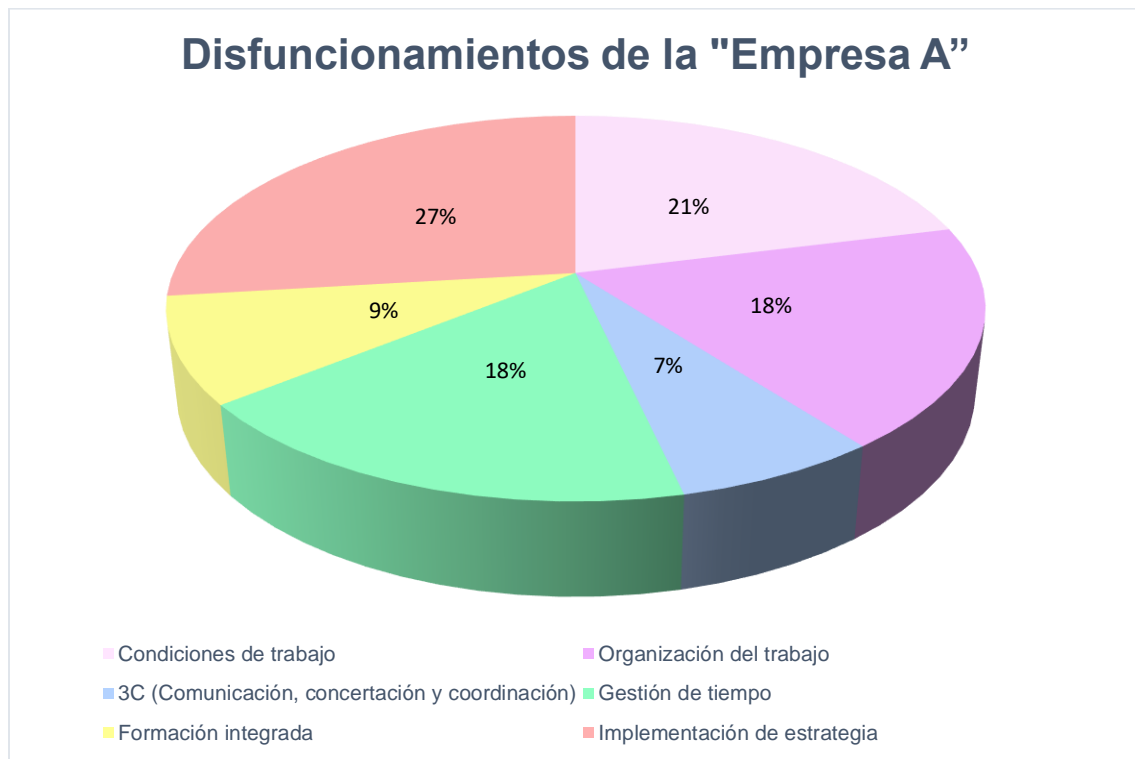


Figura 9. *Inventario de disfuncionamientos por porcentajes*

Fuente: Elaboración propia.

“Empresa A” presenta problemáticas, principalmente en implementación de estrategia al obtener una ponderación del 27% que representan un total de 106 ítems que se asociaron a esta categoría, seguido por condiciones de trabajo con el 21% y dejando en tercer lugar a gestión de

tiempo y organización del trabajo al tener un porcentaje del 18% en ambos casos. Por lo que se visualiza claramente que el 84% de los disfuncionamientos de la “Empresa A” se encuentra en estas cuatro familias.

4.1.1 Inventario de disfuncionamientos

Los disfuncionamientos fueron inventariados de acuerdo con su grupo o familia, por lo que a continuación se muestran los resultados obtenidos de la siguiente forma:

1. Red de disfuncionamientos por familia.
2. Frases testimonio clasificada por origen y subcategorías.
3. Gráfica de pasteles por familia.
4. Interpretación.

4.1.1.1 Condiciones de trabajo

En condiciones de trabajo se contabilizaron 83 frases divididas en 5 subcategorías de acuerdo con la figura 10, en donde se abordan aspectos como lo son: materiales y equipos, acondicionamientos y arreglos de locales, carga física del trabajo, horario de trabajo y ambiente laboral.

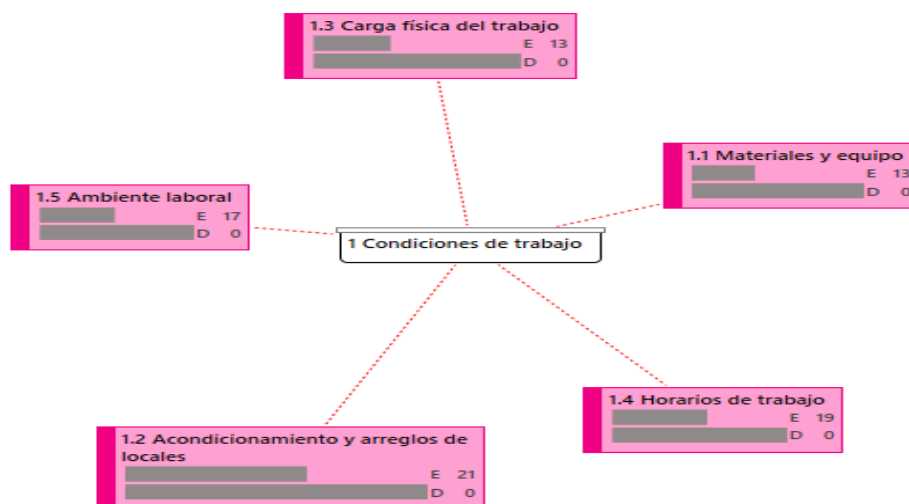


Figura 10. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

Tabla 14.*Frases testimonio de 1.1 materiales y equipos*

1.1 Materiales y equipo	
Frase testimonio (13)	Origen
Necesitan tal vez un uniforme	Dueño
No pueden realizar bien su trabajo porque les faltan algunas cosas*	Dueño
No se requiere un uniforme	Dueño
Solo se necesita lo básico para trabajar, no necesitamos de mucho	Dueño
Cuentan con algunas herramientas y aditamentos, Sin embargo, les hacen falta algunos equipos como de protección personal o que ayudan a facilitar su trabajo, principalmente en la sección de para realizar trabajos como cargas de mercancía y el traslado de esta*	Gerente general
No contamos con el material necesario	Operativo
Los productos de limpieza no nos lo dan, lo tenemos que comprar nosotras	Operativo
Nos faltan fajas y mantas y una lona para la camioneta, para que no se moje la mercancía ni cuando descargamos, y no se asole.	Operativo
No contamos con uniformes y al cargar las cosas nos manchamos y terminamos echando a perder nuestra ropa	Operativo
Nos faltan materiales como cutters o navajas, cosas que parecen significantes, pero se requieren	Operativo
Las bolsas no son resistentes y se rompen con facilidad	Operativo
Necesitamos botas, ya que algunos productos son pesados	Operativo
Nos hace falta equipo y protección	Operativo
El material para realizar la limpieza en ocasiones no lo hay o no quieren comprarlo	Operativo

*Frases testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15.*Frases testimonio de 1.2 acondicionamiento y arreglo de locales*

1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales	
Frase testimonio (21)	Origen
Se batalla un poco en el espacio	Dueño
A los trabajadores les cuesta subir	Dueño
Son muchos pisos	Dueño

El espacio es limitado	Gerente general
Por ser un giro abarrotero estamos limitados	Gerente general
No se cuenta con la estantería adecuada	Gerente general
Se necesitan mejoras en la exhibición y en el acomodo de mercancía	Gerente general
Debido a las instalaciones es incómodo el estar subiendo y bajando la mercancía*	Gerente general
Las instalaciones no son las adecuadas	Operativo
Las instalaciones no son seguras	Operativo
Los dueños no realizan las reparaciones adecuadas	Operativo
No se cuenta con un correcto alumbrado	Operativo
Este lugar no estaba equipado para el giro, solo llegaron y lo armaron	Operativo
Deberían poner algunos barandales	Operativo
Se debería de ampliar la bodega	Operativo
Nunca se fijan en los pequeños detalles de mantenimiento*	Operativo
No tenemos espacio para movernos, es muy reducido	Operativo
La mercancía no cabe la suficiente, ya que en ocasiones se vende muy rápido *	Operativo
No tenemos un espacio para comer	Operativo
Las bodegas son incómodas	Operativo
Un poco más de luces, porque a veces cuando ya se oscurecen, si no se ven ciertas áreas y es más difícil pasar por un lugar donde te puedes caer con algo, tropezarte*	Operativo

*Frasas testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16.

Frasas testimonio de 1.3 carga física del trabajo

1.3 Carga física del trabajo	
Frase testimonio (13)	Origen
El trabajo no es pesado, es normal	Dueño
Ellos cargan lo que creen, no se les exige que carguen de más	Dueño
Se contrata personal joven, por el tipo de trabajo	Dueño
Los empleados casi no cargan, son más los proveedores son los encargados de subir y bajar la mercancía	Dueño
El trabajo si llega a ser pesado en comparación con otros giros	Gerente general
El trabajo es un poco pesado	Operativo

Tienes que hacer más cosas de las que te contratan	Operativo
Los compañeros no hacen por ayudar a cargar la mercancía, ni acomodarla *	Operativo
Los dueños nunca me han dicho que cargue de más, pero sí lo normal	Operativo
Nosotras tenemos que cargar lo que despachamos	Operativo
El trabajo es regular, lo cansado es mental	Operativo
El trabajo es pesado de pendiendo de los días	Operativo
El trabajo es pesado por temporadas, como es el día de muertos y navidad	Operativo

*Frases testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.

Frases testimonio de 1.4 horarios de trabajos

1.4 Horarios de trabajo	
Frase testimonio (19)	Origen
El horario que se labora es similar al de todas las bodegas de nuestro alrededor	Dueño
La atención al cliente tiene que ser a todas horas, ya que tiene un horario establecido para comprar	Dueño
Se procura que salgamos al horario establecido, ya que por las noches no hay nada	Dueño
Por lo regular el horario siempre es igual	Dueño
Cuando tenemos gente si salimos como media hora tarde, pero en ocasiones salimos antes.	Dueño
El horario si llega a ser pesado, porque se entra desde temprano*	Dueño
Debido a que no dan preferencia a su trabajo en ocasiones salimos tarde	Dueño
Se procura que los tiempos sean respetados	Gerente general
El tiempo que tenemos es suficiente, siempre y cuando se tenga el personal completo*	Gerente general
Es muy poco tiempo de comida una hora	Operativo
En algunas ocasiones salimos tarde	Operativo
La jornada es muy larga de 7 am a 7 pm	Operativo
No nos da tiempo de realizar todas las actividades en el tiempo	Operativo
No se respeta la hora de entrada ni de salida*	Operativo
Nos deberían pagar después de las 7 tiempo extra*	Operativo
Nos exigen llegar temprano y salir bien tarde	Operativo
A veces salimos un poco antes, pero por lo general es tarde	Operativo

Uno trata de apurarse, pero mandan la camioneta muy tarde para descargar	Operativo
El horario es pesado	Operativo
<i>* Frases testimonio pertenecientes a otras familias</i>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18.

Frases testimonio de 1.5 ambiente laboral

1.5 Ambiente laboral	
Frase testimonio (17)	Origen
Los operativos deben de ser amables	Dueño
En ocasiones no se llevan bien entre compañeros	Dueño
Se preocupa que se respeten para evitar problemas posteriores	Dueño
En ocasiones no se apoyan y tienen conflictos*	Dueño
Llegan a discutir entre ellos, sobre quien le toca realizar la actividad*	Dueño
Falta comunicación en ocasiones, pero es tranquilo el Ambiente*	Gerente general
Cuando tiene problemas personales entre ellos, llegan afectar el trabajo*	Gerente general
Con frecuencia se llegan a tener conflictos personales o entre operativos	Gerente general
En ocasiones tenemos conflictos con los propietarios	Operativo
En ocasiones los compañeros no saben mandar, no saben hacer las cosas	Operativo
Yo trato de realizar bien mi trabajo, pero mis compañeras disfrazan todo cuando los dueños no están	Operativo
Yo trato de organizarlos, pero no me toman en cuenta y, por lo tanto, se hace más pesado el trabajo*	Operativo
Los compañeros no se prestan para hablar, y lo toman como ofensa*	Operativo
Cuando llega un trabajador nuevo algunas personas los tratan mal y por eso se van*	Operativo
No me llevo bien con todos mis compañeros, solo con algunos	Operativo
Los nuevos compañeros se llegan a ir porque el ambiente es muy pesado, casi nadie te habla, no se acercan a ti y eso hace que te sientas incómodo*	Operativo
En ocasiones les hablas bien y te contestan de mala manera*	Operativo

**Frases testimonio pertenecientes a otras familias*

Fuente: Elaboración propia

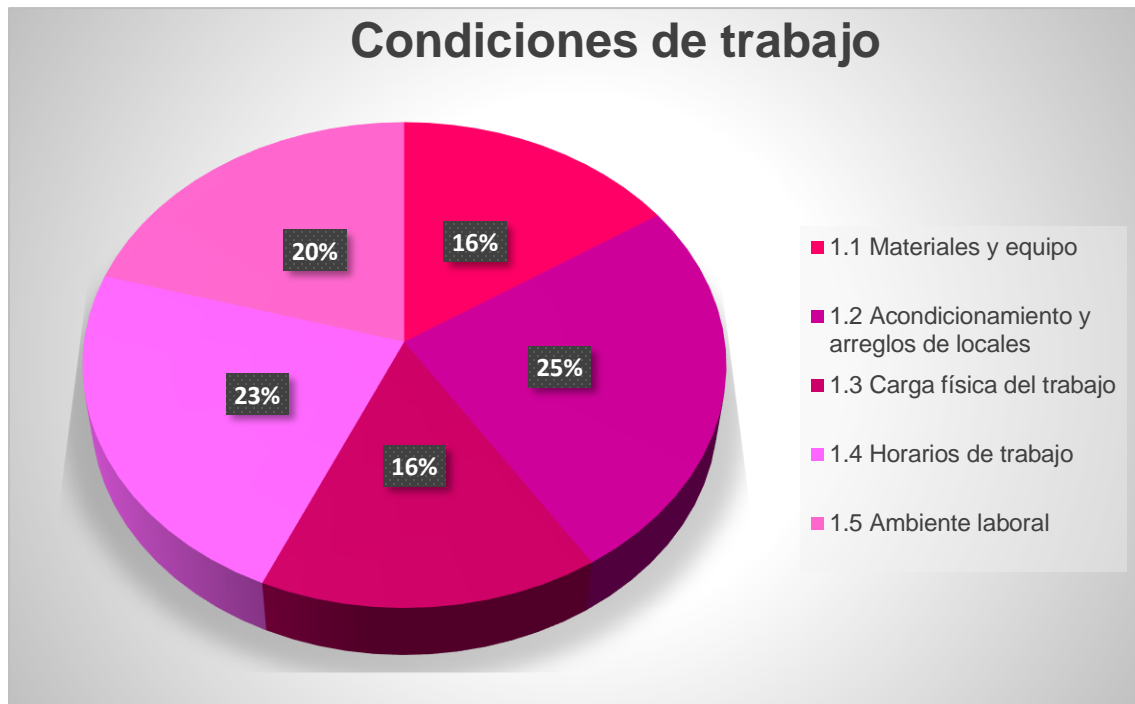


Figura 11. Condiciones de trabajo, por porcentajes de subcategorías
 Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se visualiza que el principal disfuncionamiento es horario de trabajo al representar el 23% casi una cuarta parte de la familia, esto se debe a que los operativos consideran que la jornada laboral es muy extensa al representar 12 horas diarias de trabajo, con tan solo una hora de comida, por lo que llega a ser exhaustivo para los colaboradores.

Posteriormente, se encuentra acondicionamiento y arreglos de local, ya que tanto dueños como operativos, concuerdan con que el espacio es muy reducido para realizar sus labores, o que las instalaciones no son las adecuadas para el giro de la empresa.

En cuanto al ambiente laboral, se visualizan problemáticas principalmente entre colaboradores, ya que se detecta un amplio conflicto entre dos compañeros de dicha empresa, por lo cual ocasiona que se presenten roces que no favorecen a la empresa y que ayudan a la aparición de diferentes disfuncionamientos, atrayendo consigo más disfuncionamientos en distintas familias.

Asimismo, materiales y equipo en conjunto con carga física del trabajo son los que representan menos afectaciones dentro de esta familia al solo ser el 16% respectivamente, ya que de acuerdo con las entrevistas si llegan a presentar déficit de materiales de trabajo,

principalmente en artículos de papelería y limpieza, de acuerdo con el criterio de los operativos y de la misma forma consideran que el trabajo llega a ser desde normal a pesado, dependiendo de sus funciones.

4.1.1.2 Organización del trabajo

Para la presente familia de disfuncionamiento arrojó un total de 73 frases testimonio divididas en las 5 subcategorías (véase figura 12) de esta forma se logra observar los disfuncionamientos que se hacen presentes dentro de la organización.

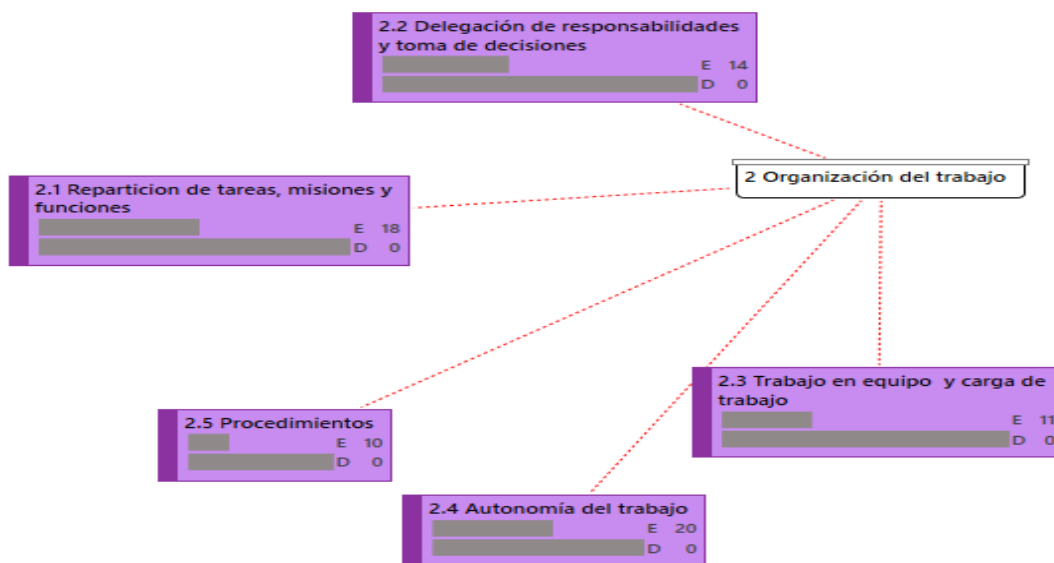


Figura 12. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de organización de trabajo
Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

Frases testimonio de 2.1 repartición de tareas, misiones y funciones

2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones	
Frases testimonio (18)	Origen
Cada trabajador tiene actividades especificadas	Dueño
Cuando la plantilla está incompleta, tienen que realizar otras actividades	Gerente general
Las funciones no las tenemos escritas ni limitadas, pero la función es hacer funcionar el negocio	Gerente general
Algunos puestos si se llegan a saturar de tareas	Gerente general

Nos hace falta una distribución y aprovechar más al personal que este	Gerente general
El tiempo que tenemos es suficiente, siempre y cuando se tenga el personal completo*	Gerente general
Son muchas actividades las que realizo, cobro, limpio, acomodo y checo mercancía	Operativo
Realizo actividades que no le corresponden a mi puesto	Operativo
Considero que realizo actividades de alguien más	Operativo
Me dijeron que realizaría una actividad y al final realizo otra	Operativo
Solo a mí me toca lavar el baño, ya que los demás no lo hacen*	Operativo
En ocasiones llegan los clientes, y ya no me da tiempo de acomodar todo	Operativo
Los compañeros nuevos no apoyan como los anteriores	Operativo
El personal no está completo, y no hacen por contratar a más *	Operativo
En ocasiones hay cosas que no nos parecen, pero no lo decimos porque consideramos que son consentidos y nos pueden afectar	Operativo
Cuando me contrataron nunca me dijeron el puesto que desempeñaría, solo las actividades	Operativo
En ocasiones nuestro compañero no baja los productos para el llenado de estantería, por lo que tenemos que subir a bodega por ellas y no lo encontramos *	Operativo
No sé cuál sea mi puesto por qué hago de todo	Operativo

**Frasas testimonio pertenecientes a otras familias*

Tabla 20.

Frasas testimonio de 2.2 delegación de responsabilidades y toma de decisiones

2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	
Frasas testimonio (14)	Origen
Nosotros tomamos las decisiones, por lo tanto, cualquier cosa que sucede nos hacemos cargo	Dueño
La mayoría de las situaciones se arreglan sobre la marcha	Dueño
Por lo regular las decisiones se toman de forma inmediata	Dueño
Por lo general, los que ya llevan más tiempo colaborando en la sucursal son los que tienen que enseñar a los nuevos	Dueño

Las decisiones solo son tomadas por los dueños y gerente general	Gerente general
Considero que las decisiones son tomadas de forma impulsiva	Operativo
Las decisiones a veces no son tomadas de la forma correcta	Operativo
Por lo general el único que toma las decisiones es mi jefe	Operativo
Cuando estamos tratando de solucionar alguna situación del área solo el compañero es quien puede tomar la decisión	Operativo
Cuando doy mi opinión de lo que podemos hacer, mi compañera me contesta de mal forma diciendo que yo no soy nadie para mandar	Operativo
Algunos compañeros tratan de imponernos actividades que les corresponden a ellos por llevar más tiempo	Operativo
Cuando los dueños toman decisiones lo hacen de forma apresurada, y en ocasiones las tomamos como regaño o una exigencia	Operativo
Cuando mi jefe no está yo les pido que me bajen artículos, pero no lo hacen por lo que tengo que ir yo *	Operativo
Yo trato de organizarlos, pero no me toman en cuenta y, por lo tanto, se hace más pesado el trabajo*	Operativo

**Frases testimonio pertenecientes a otras familias*

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 21.

Frases testimonio de 2.3 trabajo en equipo y carga de trabajo

2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo	
Frases testimonio (11)	Origen
En ocasiones no quieren trabajar en forma conjunta	Dueño
Con frecuencia se presentan problemas personales que afectan el trabajo	Dueño
Llegan a discutir entre ellos, sobre quien le toca realizar la actividad*	Dueño
En ocasiones no se apoyan y tienen conflictos*	Dueño
El trabajo en muchos de los casos se atrasa debido a que los chicos no apoyan a las muchachas con bajar productos de bodega*	Dueño
Algunas actividades ya se encuentran definidas, sin embargo, requieren de apoyo de otros para llevarse a cabo, por lo que se encuentran afectaciones sin no tienen una convivencia sana	Gerente general

Cuando tiene problemas personales entre ellos, llegan afectar el trabajo*	Gerente general
Los compañeros no hacen por ayudar a cargar la mercancía, ni acomodarla *	Operativo
Con frecuencia se me junta el trabajo, porque lo tengo que dejar para después	Operativo
Solo me puedo apoyar con un compañero, ya que a los demás les pido apoyo y no lo hacen	Operativo
El compañero solo quiere estar en bodega y no hace nada por ayudarnos	Operativo

*Frasas testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22.

Frasas testimonio de 2.4 autonomía del trabajo

2.4 Autonomía del trabajo	
Frasas testimonio (20)	Origen
En ocasiones se les dejan actividades y cuando regresamos no están hechas	Dueño
Se les dice que ya saben lo que tienen que hacer, no es necesario que uno le repita todos los días las actividades rutinarias	Dueño
No realizan el trabajo de forma autónoma, ya que se ponen a platicar en lugar de avanzar con su trabajo	Dueño
Cuando no se encuentra alguien supervisando, se ponen a realizar otras cosas, y aunque les comenté que los llevo a ver por las cámaras *	Dueño
Debido a que no dan preferencia a su trabajo en ocasiones salimos tarde	Dueño
Debido a la metodología que tenemos, es muy limitados a tener la supervisión de alguien encargado.	Gerente general
Ellos deben de crear rutinas, para organizar su trabajo	Gerente general
Nos relajamos, pero no es así siempre, digamos que no sé se van a comer y pues tenemos trabajo, nos apuramos como que a veces nada más una semana como una vez a la semana, pero a veces ni nos da tiempo, o sea no sé seguir cerrar a la vez	Operativo
Mis compañeros con frecuencias se estresan y en lugar de buscar alternativas para facilitar el trabajo	Operativo
Con frecuencia los compañeros llegan hacer impulsivos	Operativo
Deberían de ser más rápidos para terminar pronto su trabajo	Operativo

Siempre que no están los patrones, los demás no realizan su trabajo de forma adecuada	Operativo
Cuando llega un cliente las chicas de mostrador no les hacen caso por seguir platicando	Operativo
Los patrones se ausentan con frecuencia y los demás no realizan su trabajo si no están	Operativo
Siempre que están los patrones, todos trabajan bien, pero en cuanto se van se ponen a comer, platicar y ni ponen atención a los clientes*	Operativo
Trabajamos en conjunto, sin embargo, con frecuencia no tenemos diferencias	Operativo
Varios dejan de realizar sus funciones	Operativo
Deberían de venir a trabajar y dejar sus problemas fuera	Operativo
No se organizan con frecuencia	Operativo
Mis compañeros deberían ser más organizados para entender a los clientes	Operativo

*Frasas testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.

Frasas testimonio de 2.5 procedimientos

2.5 Procedimientos	
Frasas testimonio (10)	Origen
Para saber qué es lo que tienen que realizar se deben de dirigir con las personas adecuadas	Dueño
Para solucionar algún conflicto es necesario buscar a la persona que lo solucionara	Dueño
En caso de tener algún conflicto se habla con los involucrados	Dueño
En ocasiones cuando hay algún conflicto respecto a la tienda no se dirigen conmigo inmediatamente	Gerente general
Se debería de tener respeto laboral	Operativo
Cuando tenemos conflictos los solucionamos hablando	Operativo
Cuando hay conflictos con los clientes, a mí es al que mandan mis compañeros, no se pueden hacer cargo ellos*	Operativo
Mi patrón no se presta para hablar	Operativo
Yo trato de hablar y solucionar los conflictos, porque a veces los patrones no hacen caso	Operativo
Cuando tenemos algún conflicto, se les dice a los patrones, pero ellos solo dan preferencia	Operativo

*Frasas testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

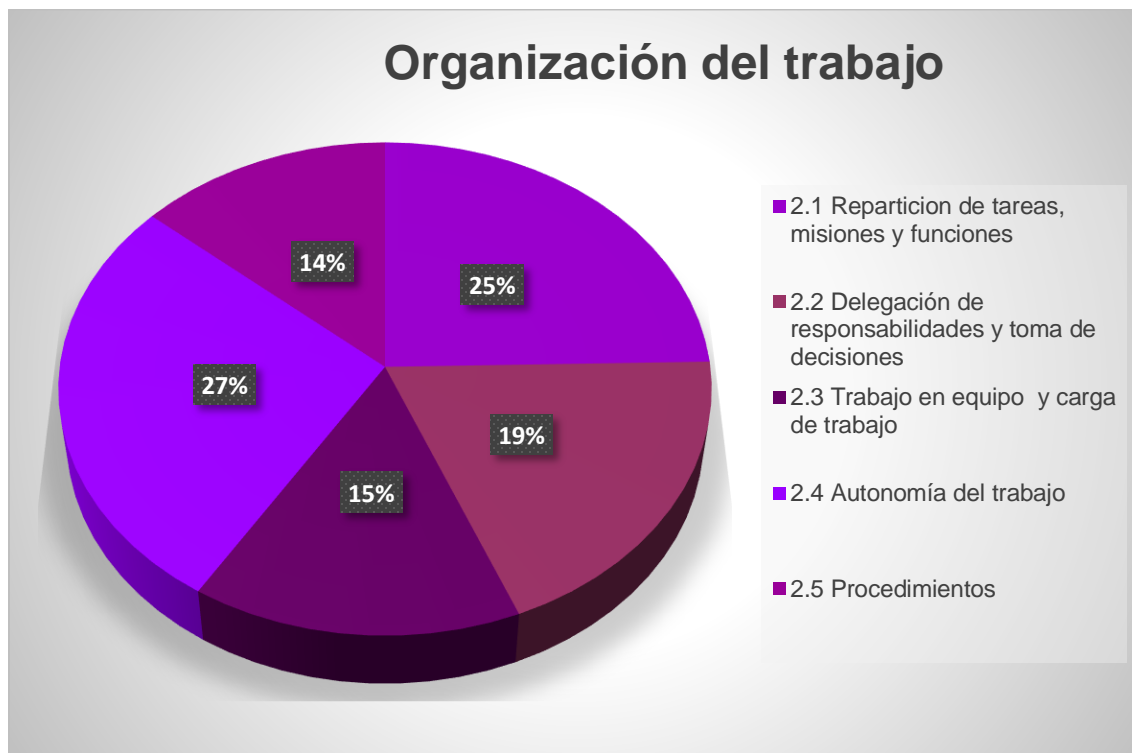


Figura 13. Organización del trabajo, por porcentajes de subcategorías
Fuente: Elaboración propia

En los disfuncionamientos catalogados como organización de trabajo, se subdividen en cinco categorías, de la cual autonomía del trabajo es la que presenta mayor problemática al representar el 27%, ya que, de acuerdo con los comentarios de los mismos colaboradores, en cuanto se encuentran sin supervisión no realizan las actividades, ni se da la atención adecuada a los clientes, seguido por repartición de tareas, misiones y funciones representan el 25 %, dado que el gerente general menciona no se tienen escritas, sin embargo, se les destinan algunas actividades específicas, haciendo que los encargados de dicha actividad en ocasiones no las realicen.

Posteriormente, se encontró que en la subcategoría 2.2 (delegación de responsabilidades y toma de decisiones) es la tercera afectación con 19%, visto que no cuentan con las funciones definidas, ocasionando que entre compañeros se produzcan roces, los cuales se ven reflejados en trabajo en equipo y carga de trabajo ya que, al no apoyarse entorpecen la fluidez del trabajo,

finalizando con el de menor afectación, procedimientos al representar solo el 14%, dado que en caso de algún conflicto se acercan a los propietarios.

4.1.1.3 3C (comunicación, concertación y coordinación)

3C es esencial para cualquier organización, sin embargo, en esta categoría solo surgieron 27 ítems a clasificar distribuidas dentro de las 3 subcategorías mencionadas por el observador (véase figura 14).

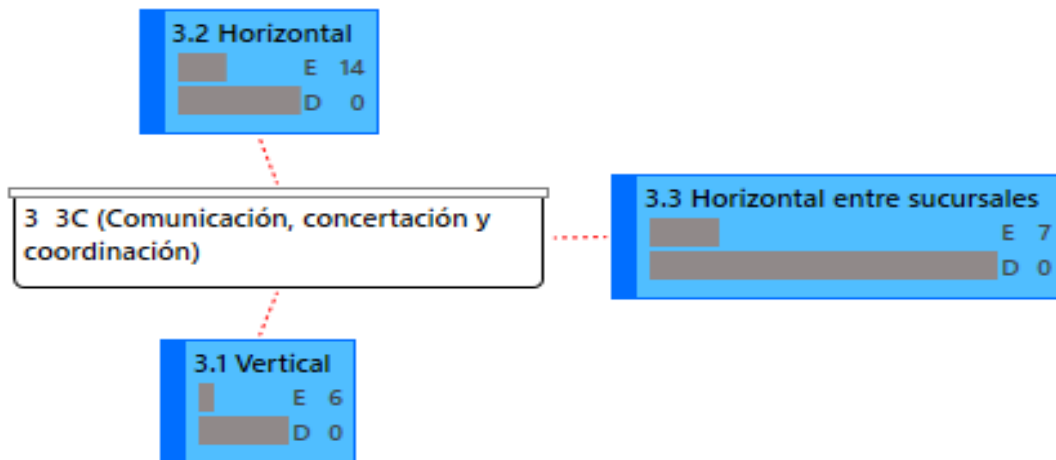


Figura 14. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de 3C
Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

Tabla 24.

Frases testimonio de 3.1 vertical

3.1 Vertical	
Fases testimonio (6)	Origen
Los avisos o noticias se dan en conjunto, pero en ocasiones nos dicen que no lo recuerdan	Dueño
Cuando hay un conflicto se dialoga con ellos de forma independiente, pero solo les dura un tiempo	Dueño
Cuando se tienen algún tipo de situación especial se dialoga de forma individual	Gerente general
En ocasiones se hace un teléfono descompuesto, ya que me dan la información a mí y yo se las digo, pero no me hacen caso	Operativo

la comunicación con los dueños es muy cortante	Operativo
Los dueños solo se dedican a las cosas relacionadas con el trabajo, no se preocupan por nada más	Operativo

Fuente: *Elaboración propia*

*

Tabla 25.

Frases testimonio de 3.2 horizontal

3.2 Horizontal	
Fases testimonio (13)	Origen
La comunicación entre ellos no es muy buena por lo que afectan el trabajo	Dueño
No se organizan bien para ver quien realiza la actividad	Dueño
El trabajo en muchos de los casos se atrasa debido a que los chicos no apoyan a las muchachas con bajar productos de bodega *	Dueño
Tratamos de comunicarnos de la forma correcta, pero de repente se hacen los que no escuchan	Operativo
En ocasiones les hablamos para que nos ayuden a atender al cliente y prefieren seguir acomodando	Operativo
Cuando mi compañera me empieza a gritar prefiero ignorarla	Operativo
Les digo que le den los pedidos al otro chico, ya en ocasiones tengo hasta tres, pero no quieren que a fuerzas los ponga yo*	Operativo
El compañero hace las cosas si le digo, si no le da lo mismo	Operativo
En ocasiones les hablas bien y te contestan de mala manera*	Operativo
Yo me he percatado que si no quieres problema es mejor nada más del trabajo, mis cosas del trabajo y ya. La vida personal es muy aparte.	Operativo
El inventario en ocasiones tiene fallas, les dices que no está el producto y se ponen en un plan pesado en el que lo tengo que encontrar*	Operativo
La comunicación es más o menos al igual que la coordinación ya que, llevo poco tiempo y apenas los estoy conociendo	Operativo
Los compañeros no se prestan para hablar, y lo toman como ofensa*	Operativo

**Frases testimonio pertenecientes a otras familias*

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 26.*Frases testimonio de 3.3 horizontal entre sucursales*

3.3 Horizontal entre sucursales	
Frases testimonio (8)	Origen
Falta comunicación en ocasiones, pero es tranquilo el Ambiente*	Dueño
De repente se presentan conflictos entre sucursales, debido a que se comunican de forma telefónica y si no se responden lo toman personal	Gerente general
Se molestan si no envían la mercancía de forma rápida	Gerente general
La mercancía llega maltratada de la otra sucursal y nos dicen que ellos no saben*	Operativo
Las sucursales son independientes, por lo que la comunicación es casi nula	Operativo
En ocasiones empiezan a ver conflictos personales, por lo que se afectan al decir que no hay existencia del producto por no revisar	Operativo
Con frecuencia las salidas no las realizan o las elaboran de forma errónea*	Operativo
El encargado de allá trata diferente, son más diferentes como las tratan allá de que acá	Operativo

**Frases testimonio pertenecientes a otras familias*

Fuente: Elaboración propia

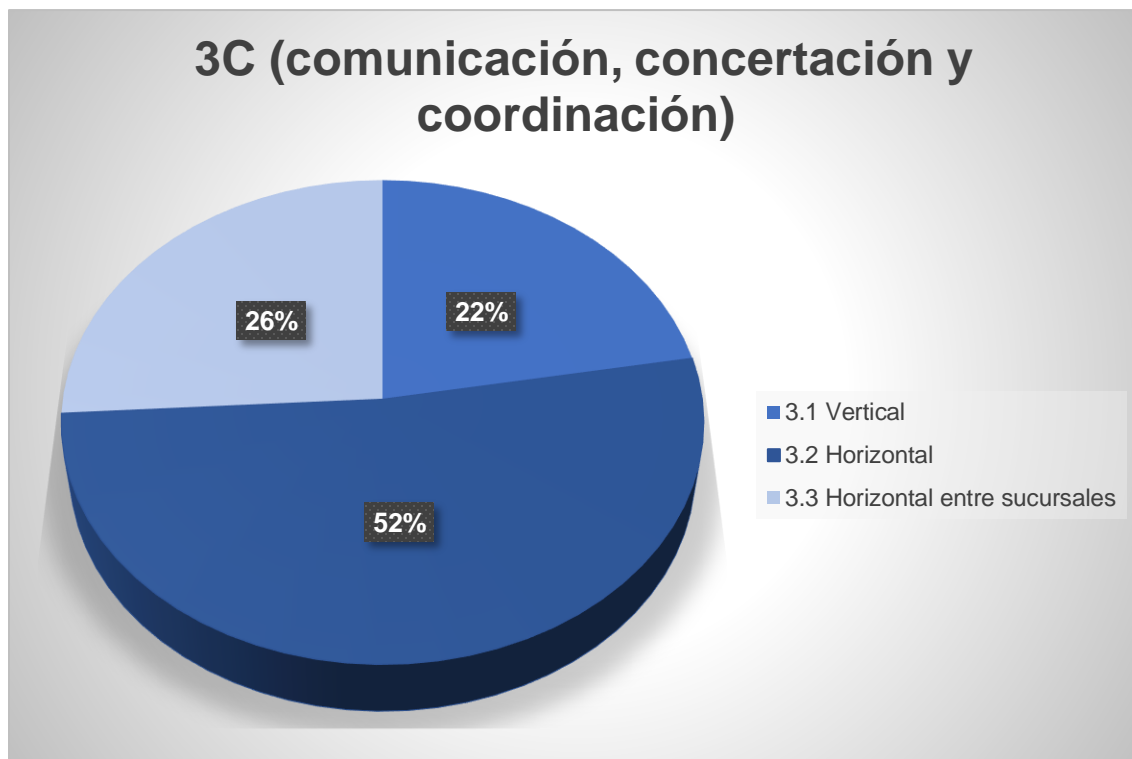


Figura 15. 3C, por porcentajes de subcategorías
 Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de comunicación, concertación y coordinación, se tomaron en cuenta 3 aspectos de forma vertical, es decir, de mandos altos a operativos, en donde se detecta que representa el 22%, es decir, que si se encuentra una cierta problemática, la cual puede ser abordada de forma adecuada para la disminución de estos roces, sin embargo, la que refleja mayor problemática es de forma horizontal (entre operativos), a que llega a representar hasta el 52%, esto se da principalmente a la mala comunicación y a la falta de una coordinación adecuada, para desarrollar sus actividades diarias.

Finalizando con la horizontal entre sucursales que solo es el 26% debido a malentendidos, en relación con las frases testimonio por ambas partes, las instalaciones operan de forma relativamente independiente, por lo que son muy pocas ocasiones las que llegan a tener una comunicación, y por lo general es vía telefónica para la solicitud de productos faltantes para los clientes.

4.1.1.4 Gestión de tiempo

Una correcta gestión de tiempo es esencial para un adecuado desempeño en las organizaciones, principalmente en el sector comercial, por lo que se clasificaron las 70 frases testimonio dentro de las subcategorías: internos al servicio, planeación y programación de actividades, factores perturbadores de la gestión y el suministro de inventarios (véase figura 16).

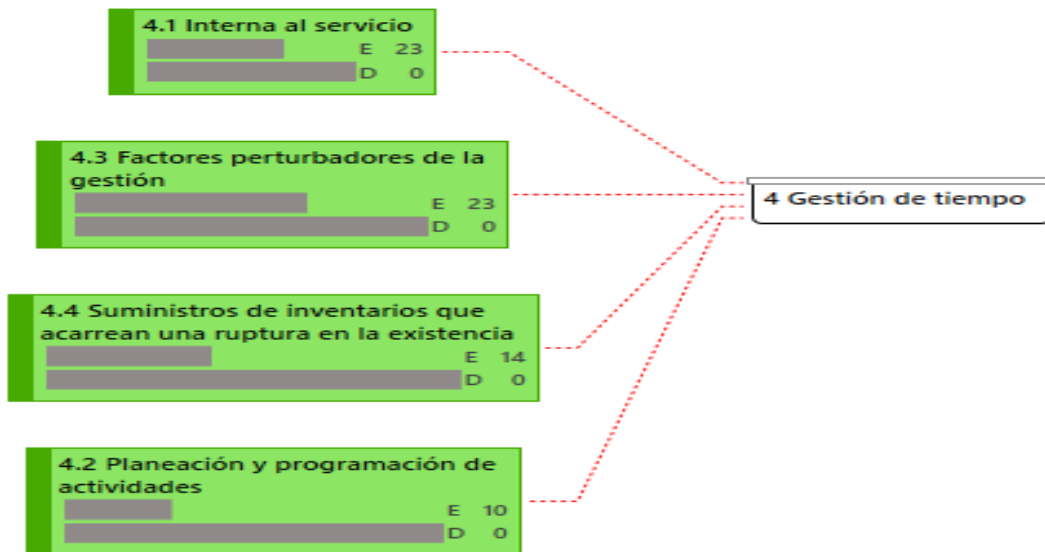


Figura 16. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de gestión de tiempo

Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

Tabla 27.

Frases testimonio de 4.1 interna al servicio

4.1 Interna al servicio	
Fases testimonio (23)	Origen
El trabajo en muchos de los casos se atrasa debido a que los chicos no apoyan a las muchachas con bajar productos de bodega*	Dueño
Nos llega a faltar mercancía debido a que a veces se nos pasa pedirla, a pesar de tenerla en el sistema*	Dueño
En ocasiones se afecta el trabajo debido a las modificaciones recientes, lo cual no permite tener espacios específicos para la mercancía	Gerente general
Debido a las instalaciones es incómodo el estar subiendo y bajando la mercancía*	Gerente general

En ocasiones se tardan en atender al cliente debido, a que la mercancía no se encuentra dividida exactamente por categorías de productos, entonces cuando entra personal nuevo no sabe exactamente la ubicación*	Gerente general
Para el llenado de los cancelos es complicado, ya que siempre hay más prioridades por lo que terminan bajando los productos tarde	Operativo
Con frecuencia los precios de las etiquetas no son modificados por lo que se molestan los clientes	Operativo
Los pedidos son revisados, sin embargo, si no se checan bien se llega a ir mercancía cambiada	Operativo
Los clientes se llegan a quejar de que algún producto le salió mal	Operativo
Deberían de tener más cuidado con las fechas de caducidad y no maltratar la mercancía mis compañeros, pero no lo hacen	Operativo
Les digo que le den los pedidos al otro chico ya en ocasiones tengo hasta tres, pero no quieren que a fuerzas los ponga yo	Operativo
La mercancía llega maltratada de la otra sucursal y nos dicen que ellos no saben*	Operativo
Los clientes no se quieren llevar la mercancía porque está maltratada, pero el patrón les dice que es la última, lo que hace que se molesten*	Operativo
Tenemos que bajar medias cajas, lo cual es un problema porque en ocasiones se puede dañar el producto, lo reportamos y nos llaman la atención*	Operativo
Con frecuencia los clientes no se llevan el producto por las etiquetas maltratadas, o por la fecha de caducidad corta*	Operativo
En ocasiones tenemos mucha gente, por lo que no nos da tiempo de hacer todo, despachas, acomodar y checar los pedidos	Operativo
Los clientes se quejan de las caducidades	Operativo
No se lleva un control correctamente	Operativo
Los productos llegan maltratados, o con la caducidad muy corta	Operativo
No se fijan en otras situaciones de los productos como las estanterías, se basan solamente en la caducidad	Operativo
Como tenemos que hacer varias cosas, a veces no ponemos atención cuando llega el cliente	Operativo
En ocasiones los clientes piden una cosa y al final viene a cambiarla	Operativo
Les digo que le den los pedidos al otro chico ya en ocasiones tengo hasta tres, pero no quieren que a fuerzas los ponga yo	Operativo

*Frases testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.*Frases testimonio de 4.2 planeación y programación de actividades*

4.2 Planeación y programación de actividades	
Fases testimonio (10)	Origen
Teníamos uno o dos días para hacer pedidos con los proveedores, pero en ocasiones no llegan a venir	Dueño
Los proveedores están divididos, sin embargo, cuando mandan la mercancía en ocasiones no avisan, por lo que se llega a juntar el trabajo	Dueño
En cuanto al llenado de cancelas no se puede realizar de forma rutinaria por áreas, debido a que se llena conforme se va vaciando	Gerente general
Para el recibido de mercancía se hacen acuerdos con los proveedores, pero en ocasiones llegan uno o dos días después, por lo que se juntan con los ya programados.	Gerente general
No realizan sus actividades de acuerdo con lo estipulado	Operativo
Me trato de organizar, sin embargo, de repente tengo que hacer otras cosas, por lo que no finalizo la actividad	Operativo
No tengo una planeación definida de lo que haré el siguiente día, ya que es conforme se va desarrollando el día	Operativo
Solo a mí me toca lavar el baño, ya que los demás no lo hacen*	Operativo
No lavan el baño el día que les toca	Operativo
No se pueden tener actividades 100% planeadas debido a que llega mercancía o los clientes llegan	Operativo

Frases testimonio pertenecientes a otras familiasFuente: Elaboración propia***Tabla 29.***Frases testimonio de 4.3 factores perturbadores de la gestión*

4.3 Factores perturbadores de la gestión	
Fases testimonio (23)	Origen
Nunca terminamos, ya que siempre se tiene que hacer algo	Dueño
En ocasiones a los clientes se les llega a cargar mal un producto, o lo se le entrega	Gerente general
Con frecuencia se tienen que hacer reacomodos de la mercancía, ya que llegan los proveedores antes de lo estipulado y no se tiene el lugar designado	Gerente general

Por el desconocimiento del producto en ocasiones los llegan a revolver, lo cual ocasiona que los tengan que estar separando	Gerente general
En ocasiones no bajan la mercancía correcta, por lo que tienen que ir a cambiarla de nuevo	Operativo
Me cuesta aún trabajo, rebanar y siento que me tardo mucho	Operativo
Cuando hay conflictos con los clientes, a mí es al que mandan mis compañeros, no se pueden hacer cargo ellos*	Operativo
Los patrones se ausentan con frecuencia y los demás no realizan su trabajo si no están*	Operativo
Solo esperan a que no haya nadie vigilando para ponerse con el teléfono	Operativo
De repente en lugar de hablarme bien me gritan de mal forma, prefiero ignorarlas y decir que realizaré otra cosa	Operativo
Tengo que revisar fechas de caducidad porque las envían muy cortas	Operativo
En ocasiones si llegan a salir algunas cosas, por lo que se tienen que reacomodar	Operativo
El inventario en ocasiones tiene fallas, les dices que no está el producto y se ponen en un plan pesado en el que lo tengo que encontrar*	Operativo
Llegan acomodar la mercancía sin limpiar, por lo que hay que volverlo hacer	Operativo
Las bolsas que tenemos se rompen con facilidad, además los clientes nos piden bolsas de asa	Operativo
En ocasiones nuestro compañero no baja los productos para el llenado de estantería, por lo que tenemos que subir a bodega por ellas y no lo encontramos *	Operativo
No da tiempo de hacer todo en un día, llenar cancelas, limpiar, y verificar que no falte nada	Operativo
Siempre trato de que todo lo que realizo quede a la primera, sin embargo, por cuestiones de tiempo, en ocasiones solo relleno y no verifico fechas de caducidad	Operativo
Es pesado estar viendo como acomodar las cosas, para que sea menos espacio	Operativo
La mercancía no cabe la suficiente, ya que en ocasiones se vende muy rápido *	Operativo
En mi caso yo no estoy tan familiarizado con eso y a veces sí como que hay conflictos en cuanto a los productos de existencia. Luego dicen que tenemos demasiado producto con demasiada cantidad de cierto producto y a veces no, claramente no está.	Operativo

Siempre que están los patrones todos trabajan bien, pero en cuanto se van se ponen a comer, platicar y ni ponen atención al cliente	Operativo
Los compañeros no hacen por ayudar a cargar la mercancía, ni acomodarla	Operativo

**Frasas testimonio pertenecientes a otras familias*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30.

Frasas testimonio de 4.4 suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia

4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia	
frases testimonio (14)	Origen
No tenemos todos los productos en exhibición, solo lo básico, por lo que algunos productos los deben pedir los clientes	Dueño
En ocasiones no tenemos todos los productos, debido a que el mundo del abarrote es muy extenso y hay productos que se venden muy lentos o que presentan caducidades muy cortas*	Dueño
En ocasiones los productos no se pueden entregar al cliente o recibir debido a que están golpeados o las fechas de caducidad están próximas a vencer	Gerente general
En ocasiones se llega a negar el producto al cliente, debido a que el inventario no está de forma correcta, o no se pidió de forma anticipada, o no se maneja el producto en el catálogo.	Gerente general
Se llegan a negar los productos, debido a que en el sistema nos marca o no lo checamos, entonces cuando revisamos no está el producto, por lo que tenemos que decir al final que siempre si no hay el producto	Operativo
Se debería de tener un control mayor en las compras, ya que se compra el producto cuando ya no hay nada	Operativo
Por la ineficiencia de algunos compañeros que no se apuran, los clientes no llegan a encontrar los productos en exhibición, o por no bajarlo dicen que no hay	Operativo
Todo se basa en el sistema, sin embargo, llega a fallar	Operativo
En ocasiones los encargados de bodega dicen que si tiene el producto y de repente salen con que siempre no hay	Operativo

Llegan personas a pedir productos muy específicos, por lo que no tenemos exactamente lo que quieren, por eso llega a ver fallas*	Operativo
La mercancía llega con diferentes fechas de caducidad, o también tiene la imagen diferente, porque viene maltratada, los clientes no se la llevan*	Operativo
Hay veces que no nos da tiempo de acomodarlo y hay veces que no hay, luego nos preguntan y tenemos que venirlo a bajar y ya	Operativo
En ocasiones hay productos que se venden muy raramente y se caducan *	Operativo
Cuando mi jefe no está yo les pido que me bajen artículos, pero no lo hacen por lo que tengo que ir yo*	Operativo

*Frases testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

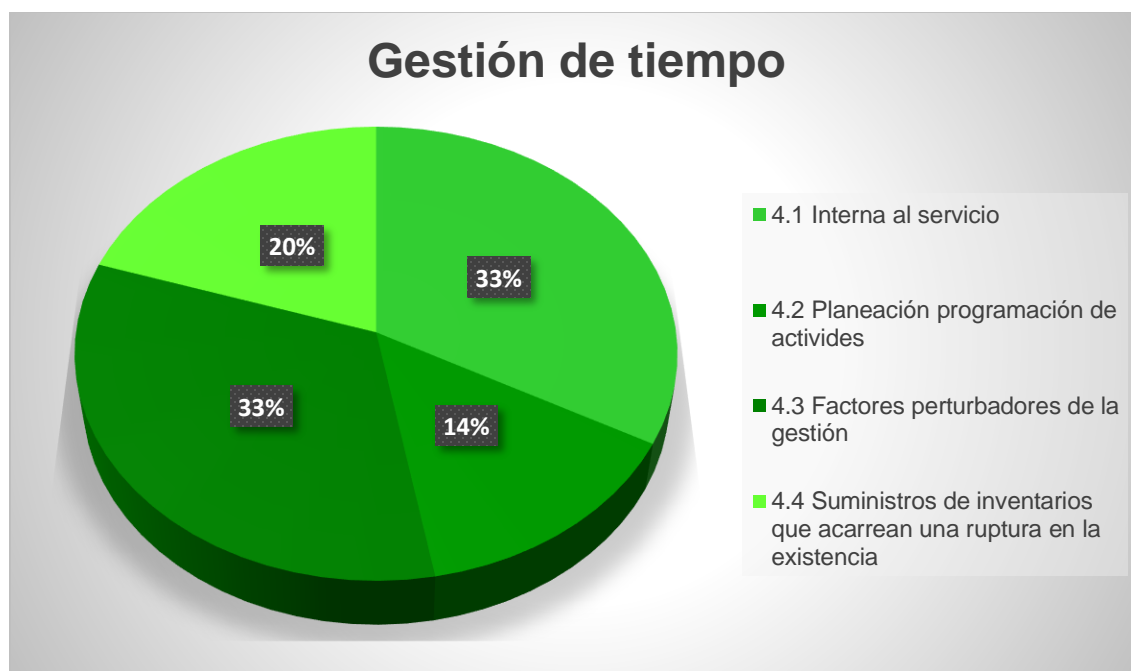


Figura 17. Gestión de tiempo, por porcentajes de subcategorías

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la familia de gestión de tiempo se halló que las subcategorías 4.1 (interna al servicio) y 4.3 (factores perturbadores de la gestión) representan más del 66%, ya que se presentan disfuncionamientos debido a que los proveedores no llegan los días estipulados, o llegan a poner mercancía que no es la solicitada, ocasionando que se tenga que hacer cambios, o que la mercancía no se encuentra distribuida de forma adecuada por lo que se tarda en encontrar el producto.

Consecutivamente, se encuentra suministros de inventarios, representa el 20%, ya que acarrear una ruptura de existencia, esto es debido a que dentro de la sucursal, la falta de organización de los colaboradores para el llenado de los cancelos, la atención al cliente y no se tiene una correcta administración en los inventarios, produce que los operativos tengan que ir con frecuencia a la otra sucursal por los productos, o que tengan que estar realizando retrabajos al tener que estar reacomodando la mercancía por el exceso de producto.

Finalizando con la planeación y programación de actividades (14%), donde los operativos mencionan que no tienen una programación de actividades, debido a que las actividades se realizan de acuerdo con el día, o que llegan a tener algunas asignadas, sin embargo, no son realizadas de acuerdo con lo programado.

4.1.1.5 Formación integrada

En cuanto a la necesidad de la formación integrada, arrojaron un total de 35 frases testimonio, de las cuales se clasificaron de acuerdo con la siguiente figura 18.

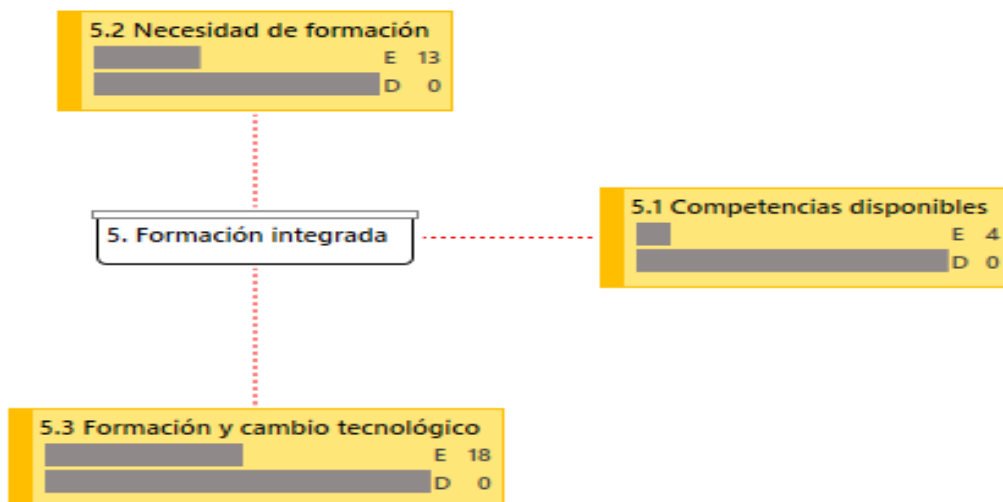


Figura 18. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de formación integrada
Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

Tabla 31.*Frases testimonio de 5.1 competencias disponibles*

5.1 Competencias disponibles	
Fases testimonio (4)	Origen
Estamos limitados a lo que se utiliza	Dueño
Algunos equipos electrónicos no son utilizados	Dueño
Se han hecho adquisición de algunos equipos y no son ocupados	Gerente general
Tenemos tarimas que no son utilizadas	Operativo

Frases testimonio pertenecientes a otras familiasFuente: Elaboración propia***Tabla 32.***Frases testimonio de 5.2 necesidad de formación*

5.2 Necesidad de formación	
Fases testimonio (13)	Origen
Aquí les enseñamos como acomodar, cargar y como atender al cliente	Dueño
No creo que necesiten de alguna capacitación en especial, ya que el trabajo es muy simple	Dueño
Se necesita una persona que esté más capacitada y que este más al pendiente, para que esté revisando como trabajan los demás*	Dueño
No tenemos capacitaciones como tal, pero tal vez estaría bien una de administración de personal y ya uno como aparte de manejo y exhibición de productos	Gerente general
Necesitamos una capacitación en ventas	Operativo
No me dieron una capacitación, realmente yo adapté los conocimientos que tenía	Operativo
Requerimos una capacitación en acomodo de anaqueles	Operativo
Nunca me dieron capacitación, pero tal vez sería bueno saber cómo acomodar la mercancía para que no se maltrate en bodega	Operativo
Nos hace falta una mayor capacitación en el punto de venta, para saber manejarlo bien	Operativo
Nos deberían de capacitar en temas de seguridad	Operativo
Deberíamos aprender más sobre el sistema de la tienda	Operativo
En bodega necesitamos una capacitación en estibaciones de productos, así como las cantidades máximas a colocar	Operativo

Deberíamos recibir capacitación relacionada con administración. Operativo

**Frases testimonio pertenecientes a otras familias*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33.

Frases testimonio de 5.3 formación y cambios tecnológicos

5.3 Formación y cambio tecnológico	
Fases testimonio (18)	Origen
El local no requiere de cambios tecnológicos	Dueño
No, pues con el equipo que tenemos se trabaja siempre, no hay que cambiar las cosas, así están bien	Dueño
Nosotros no vemos las cosas que se deben cambiar	Dueño
Si tal vez algunas cosas ya requieran un cambio	Dueño
Cuentan con algunas herramientas y aditamentos más, Sin embargo, le hace falta algunos equipos como de protección personal o que ayudan a facilitar su trabajo, principalmente en la sección de para realizar trabajos como cargas de mercancía y el traslado de esta*	Gerente general
El programa actual a veces tiene limitaciones, entonces sí valdría la pena tal vez considerar una inversión en una y en una adecuación ya específica para elegir	Gerente general
Para la implementación de nuevas tecnologías se tiene que evaluar costos – benéficos	Gerente general
Nos podría hacer falta una máquina que ayude al proceso de kileado, ya que se manejan muchos productos a granel	Gerente general
Se debería de hacer tal vez la inversión en una rebanadora automática que facilite el trabajo	Gerente general
Hay mejores programas	Operativo
Se necesita un programa mejor y más avanzado	Operativo
Deberían de buscar algo que les ayude a mejorar el almacenamiento y los traspasos	Operativo
Deberían de poner más cámaras	Operativo
Falta una computadora	Operativo
Un mejor programa de punto de venta, ya que lo podemos manipular nosotros	Operativo
Tener una tableta o pantalla en bodega, donde pueda ver las existencias	Operativo
Le pusieran al compañero algún tipo de pantalla en donde él pudiera haber los pedidos, para que no tuviera que estar bajando y qué se confundiera de productos	Operativo

Un poco más de luces, porque a veces cuando ya se oscurecen, si no se ven ciertas áreas y es más difícil, pues pasar por un lugar donde te puedes caer con algo, tropezarte*

Operativo

*Frasas testimonio pertenecientes a otras familias

Fuente: Elaboración propia

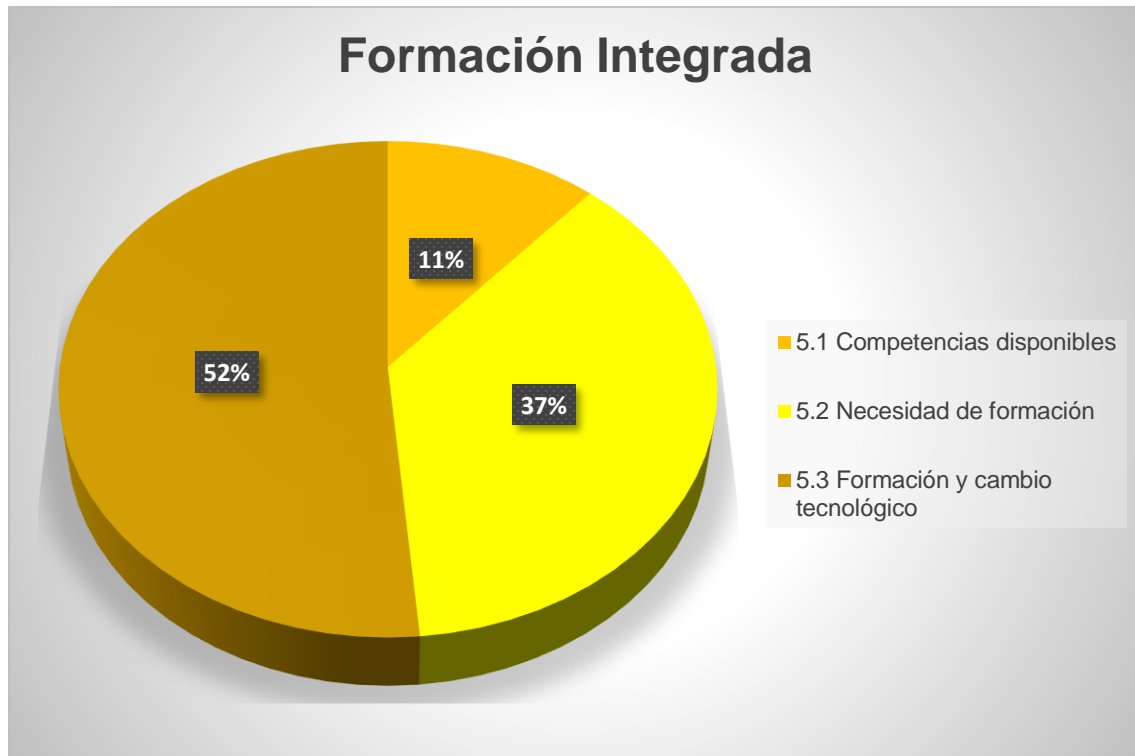


Figura 19. Formación integrada, por porcentajes de subcategorías

Fuente: Elaboración propia

Los disfuncionamientos relacionados con formación integrada, se encuentra que la formación y cambio tecnológico es la que representa mayor afectación al representar el 52%, debido a que se considera por parte de los operativos que se podrían mejorar aspectos relacionados con la iluminación del pasillo, y que además se podría hacer uso de algunas nuevas tecnologías que faciliten el hacer tareas repetitivas y que proporcionen una mejor atención al cliente.

Continuando por la necesidad de formación, la cual representa el 37%, ya que en todas las entrevistas aplicadas a los operativos mencionan que no se da una capacitación adecuada

para realizar sus funciones, además que se consideran que tienen que ser multifuncionales, ya que realizan distintas actividades, sin tener el puesto que desempeñan 100% claro.

Finalizando este punto con competencias disponibles, las cuales representan un 11%, ya que consideran que en su mayoría de las tecnologías involucradas en la empresa son utilizadas, sin embargo, no todos conocen el correcto funcionamiento de ellas, por lo que no podrían utilizarlas de una forma adecuada.

4.1.1.6 Implementación de estrategia

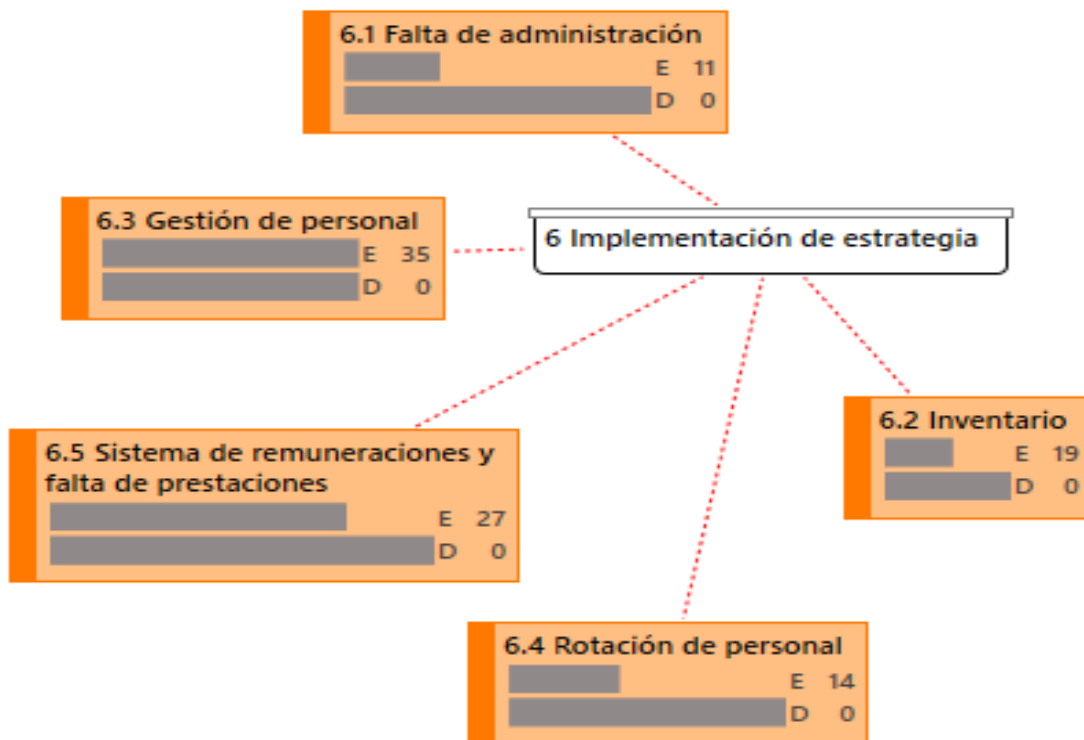


Figura 20. Red de disfuncionamientos detectados por subcategoría de implementación de estrategia
Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

Tabla 34.*Frases testimonio de 6.1 falta de administración*

6.1 Falta de administración	
Fases testimonio (11)	Origen
Nos faltan muchas cosas	Dueño
Faltan una redistribución de actividades, principalmente las generales y de administración.	Gerente general
Falta administración	Operativo
Deberían de cambiar el sistema de control, para que fura más rápido	Operativo
Nunca se fijan en los pequeños detalles*	Operativo
Siempre que están los patrones todos trabajan bien, pero en cuanto se van se ponen a comer, platicar y ni ponen atención a los clientes	Operativo
El reglamento nadie lo obedece	Operativo
Los patrones no se prestan para dialogar	Operativo
Se debería tener más control de los productos que se mandan, ya que por la tarde están preguntando que si se envió o no	Operativo
Nunca se fijan en los pequeños detalles de mantenimiento	Operativo
Nos llega a faltar mercancía debido a que a veces se nos pasa pedirla, a pesar de tenerla en el sistema	Operativo
<i>*Frases testimonio pertenecientes a otras familias</i>	

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 35.***Frases testimonio de 6.2 inventario*

6.2 Inventario	
Fases testimonio (19)	Origen
En ocasiones no tenemos todos los productos, debido a que el mundo del abarrote es muy extenso y hay productos que se venden muy lentos o que presentan caducidades muy cortas*	Dueño
El producto se está pidiendo constantemente o se trata de conseguir en el momento	Dueño
Nos llegamos a quedar sin producto debido a que no nos dimos cuenta	Dueño
La mercancía que se saca para exhibición si se llega a maltratar	Dueño

En ocasiones se tardan en atender al cliente debido, a que la mercancía no se encuentra dividida exactamente por categorías de productos, entonces cuando entra personal nuevo no sabe exactamente la ubicación*	Gerente general
En ocasiones no tenemos todos los productos, debido a que el mundo del abarrote es muy extenso y hay productos que se venden muy lentos o que presentan caducidades muy cortas*	Gerente general
Se debería de estar más al pendiente de los volúmenes y el espacio de almacenamiento	Gerente general
La mercancía se llega a maltratar y se abolla	Operativo
En ocasiones marca el sistema existencia del producto y no hay	Operativo
Los clientes no se quieren llevar la mercancía porque está maltratada, pero el patrón les dice que es la última, lo que hace que se molesten*	Operativo
Con frecuencia los clientes no se llevan el producto por las etiquetas maltratadas, o por la fecha de caducidad corta*	Operativo
El inventario en ocasiones tiene fallas, les dices que no está el producto y se ponen en un plan pesado en el que lo tengo que encontrar*	Operativo
Llegan personas a pedir productos muy específicos, por lo que no tenemos exactamente lo que quieren, por eso llega a ver fallas*	Operativo
Hay conflictos en cuanto a los productos de existencia. Luego dicen que tenemos demasiado producto con demasiada cantidad de cierto producto y a veces no, claramente no está.	Operativo
La mercancía llega con diferentes fechas de caducidad, o también tiene la imagen diferente, porque viene maltratada, los clientes no se la llevan*	Operativo
Tenemos mucho conflicto en las sopas, ya que de forma constante se tienen que contar y acomodar en sistema	Operativo
Se debería de tener más control en las fechas de caducidades	Operativo
En ocasiones hay productos que se venden muy raramente y se caducan *	Operativo
Con frecuencia las salidas no las realizan o las elaboran de forma errónea*	Operativo
<i>*Frases testimonio pertenecientes a otras familias</i>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.*Frases testimonio de 6.3 gestión de personal*

6.3 Gestión de personal	
Fases testimonio (35)	Origen
Se necesita una persona que esté más capacitada y que este más al pendiente, para que esté revisando como trabajan los demás*	Dueño
El único reglamento que tenemos es de comportamiento y de cómo deben de tener los productos	Dueño
No pueden realizar bien su trabajo porque les faltan algunas cosas*	Dueño
Yo no soy quien los contrata, pero por lo menos deben de tener secundaria	Dueño
Se les pide que ya tengan conocimientos en el trabajo, pero si no hay empleados les enseñamos aquí	Dueño
Si había un reglamento pegado, pero ya no sé si esta, en donde no podían usar el celular, ni estar comiendo mientras despachan por lo de la pandemia	Dueño
El personal contratado si es apto para realizar las actividades, sin embargo, si necesitan más capacitación	Gerente general
Se ha tratado de reducir jornadas laborales, sin embargo, no han funcionado de la forma correcta	Gerente general
Los compañeros llegan con un poco de conocimiento, pero al final nosotros tenemos que terminar capacitándolos	Gerente general
En ocasiones cuando hay algún conflicto respecto a la tienda no se dirigen conmigo inmediatamente	Gerente general
Pues no conozco muy bien el reglamento	Operativo
Solo me han dicho algunas de las reglas, pero nunca he visto el reglamento	Operativo
Si hay un reglamento pegado, pero nadie cumple lo que dice	Operativo
Las únicas cosas que sé del reglamento son que no debo utilizar el celular, que es una hora de comida y la hora de entrada	Operativo
No se respeta la hora de entrada ni de salida*	Operativo
Lo único que se dé reglas es que no debemos tirar las cosas, no dejarlas donde sea y que las cosas estén en su lugar	Operativo
Los patrones no toman en cuenta nuestros esfuerzos por hacer bien el trabajo	Operativo
Cuando los patrones se dan cuenta de que faltan cosas, empieza haber problemas en general	Operativo

El personal no está completo, y no hacen por contratar a más *	Operativo
Deberían de tener más seguimiento del personal	Operativo
En ocasiones deberían de evaluar nuestro trabajo, para ver como lo realizamos	Operativo
Trato de llegar a acuerdos con mis patrones de algunas situaciones, pero casi siempre me dicen que no	Operativo
No tenemos oportunidades de hacer más cosas, por decir, de trabajar y estudiar	Operativo
Cuando nos dicen las cosas, en ocasiones se toman como males entendidos, regaños o exigencias	Operativo
Tenemos que bajar medias cajas, lo cual es un problema porque en ocasiones se puede dañar el producto, lo reportamos y nos llaman la atención*	Operativo
Se molestan si no sabes cargar	Operativo
Creo que debería de haber una capacitación para esto o que alguien te enseñara como hacerla cosas al par	Operativo
Unas cosas no sabemos cómo funcionan y tenemos que aprender	Operativo
El personal contratado no siempre es el correcto	Operativo
Es muy complicado conseguir un permiso aquí	Operativo
Tenemos que enseñarles a los nuevos	Operativo
Deben de dejar el celular porque les quita tiempo	Operativo
Deberían de modificar el horario de entrada y dar más Tiempo de comida	Operativo
Deben de poner un reglamento claro	Operativo
Existe un reglamento, pero nunca lo he leído	Operativo
<i>*Frases testimonio pertenecientes a otras familias</i>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37.

Frases testimonio de 6.4 rotación de personal

6.4 Rotación de personal	
Fases testimonio (14)	Origen
El personal se va debido a que no les gusta, no se adaptan a la forma de trabajar, no están acostumbrados, solo vienen a probar si les gusta se quedan y si no se van	Dueño
El horario si llega a ser pesado, porque se entra desde temprano*	Dueño
Dejan de venir porque se casan, o encuentran un mejor empleo, pero en la central es lo mismo	Dueño

Tenemos rotación de personal por varias cuestiones, la jornada laboral, conflictos personales o con otro colaborador, o muy rara la vez algún conflicto con el cliente	Gerente general
El trabajo llega a ser muy pesado y estresante	Operativo
Después de un tiempo el trabajo llega hacer aburrido, o realizan el trabajo de mala gana	Operativo
No regresan por el salario	Operativo
No llevo mucho tiempo aquí, pero si he visto que entran y salen	Operativo
Habido cambios que entra personal nuevo, pero no sé por qué salió el anterior	Operativo
El trabajo se les hace pesado, la manera de laborar	Operativo
Cuando llega un trabajador nuevo algunas personas los tratan mal y por eso se van*	Operativo
Los nuevos compañeros se llegan a ir porqué el ambiente es muy pesado, casi nadie te habla, no se acercan a ti y eso hace que te sientas incómodo*	Operativo
El trabajo es pesado	Operativo
El personal nuevo solo llega aguantar una semana	Operativo

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 38.

Frases testimonio de 6.5 sistema de remuneraciones y falta de prestaciones

6.5 Sistema de remuneraciones y falta prestaciones	
Fases testimonio (27)	Origen
Aquí le damos vacaciones anualmente, se les da su aguinaldo de acuerdo con el tiempo que tienen, se les da su sueldo que sacan y aparte sus comisiones.	Dueño
Todas las prestaciones se les da, además de un bono por puntualidad	Dueño
No se puede cambiar la forma de pago, están acostumbrados que es de forma semanal	Dueño
Los mayores salarios son para el bodeguero, posteriormente cajera, después atención principal y después ayudante.	Gerente general
Se podría hacer una redistribución de horarios laborales	Gerente general
Nos deberían de pagar por quincena	Operativo
El salario debería ser un poco más	Operativo
Deberían de evaluar nuestro desempeño y darnos algo más por lo menos de forma mensual	Operativo
Se deberían de dar cuenta lo que trabajamos	Operativo
Como es una tienda grande deberíamos de tener seguro y dos horas de comida	Operativo
Necesitamos las prestaciones normales	Operativo

No tenemos las prestaciones de ley	Operativo
Se necesita un aumento de salario	Operativo
Cada semana necesitamos de algún bono	Operativo
Deberían de darnos un poco más de dinero por no tener seguro	Operativo
Necesitamos compensaciones	Operativo
Nos deberían pagar después de las 7 tiempo extra*	Operativo
El salario es mínimo, no tenemos seguro de vida, no tenemos algo que si nos accidentamos no nos pueda ayudar	Operativo
Falta todas las prestaciones y el seguro	Operativo
Nos deberían de aumentar el sueldo	Operativo
Quisiera un aumento a la semana porque es mucho trabajo para mí	Operativo
No tenemos prestaciones ni remuneraciones	Operativo
Tal vez un aumento o algún tipo de prestación, tal vez no sea mucho, pero que ayude a quien si lo necesita	Operativo
Si llegas tarde te quitan los bonos	Operativo
Aumento de salario	Operativo
En el sueldo yo considero que está bien, pero hay algunas ocasiones que uno debe salir por emergencia y no le dan el permiso, o se los descuentan un poco más de su sueldo,	Operativo
Nos falta seguro	Operativo
<i>*Frases testimonio pertenecientes a otras familias</i>	

Fuente: Elaboración propia

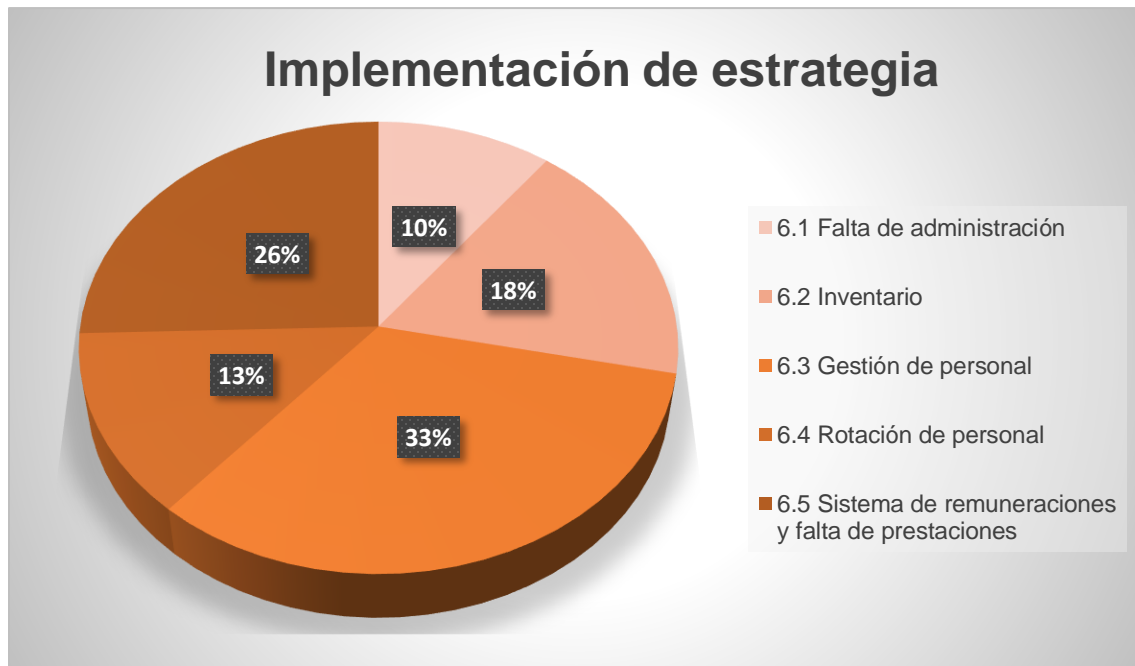


Figura 21. Implementación de estrategia, por porcentajes de subcategorías
 Fuente: Elaboración propia

La figura 21 muestra los porcentajes obtenidos de la familia implementación de estrategia, presentando mayor problemática en el punto 6.3 perteneciente a gestión del personal con un 33% de las 106 frases testimonio destinadas a esta categoría, las cuales mencionan que el personal contratado es apto para realizar las funciones a desempeñar, sin embargo, no conocen el funcionamiento de la tienda por lo que se deberían de capacitar, cosa que no se realiza por un mando alto, sino por los mismo operativos, además de que no tienen conocimiento alguno de aspectos relacionados con la organización, ya que no se les da la difusión adecuada al momento de la contratación.

Después, sigue sistema de remuneraciones y falta de prestaciones al tener el 26% de las afectaciones de esta familia, en donde los operativos comentan que no tienen las prestaciones mínimas de ley, por lo que deberían de tener un mayor salario, o en su defecto tener compensaciones que los motive, seguido por inventario al tener 18% que representan un total de 14 frases de las que se menciona que no está correcta la existencia, además de que los productos llegan maltratados en ocasiones, produciendo que sea difícil su entrega para el cliente.

En cuanto a rotación del personal representa el 13%, ya que consideran que el trabajo llega a ser muy pesado o los compañeros no son amables con los nuevos, finalizando con el 6.1

falta de administración con 11 frases, donde se abordan temas relacionados con las fallas de inventarios, implementación de nuevos controles, además de un mayor control en las actividades a realizar.

4.1.2 Ideas fuerza

Las ideas fuerza es la representación más concreta de las ideas claves o frases testimonio que fueron obtenidas de las entrevistas aplicadas y de la observación realizada por el interventor/ investigador, en donde se logra visualizar o entender de una forma más clara los disfuncionamientos que se hacen presentes en la organización.

En total se logró la obtención de 107 ideas fuerza, de las cuales 40 pertenecen a los dueños y gerente general, y 67 de los operativos, distribuidas entre las seis familias de disfuncionamiento y las 25 subcategorías, como se muestra en el anexo IV, posteriormente se hizo empalme de estas, obteniendo de así la matriz de convergencias y divergencias.

4.1.3 Coocurrencias

Para Savall, el análisis de las coocurrencias permite identificar la relación entre los diferentes actores, procesos y estructuras de la organización, por lo que por medio de ellas se logra observar en que ámbito se debe de poner mayor empeño al decremento del problema raíz, así beneficiar a la minimización de otros disfuncionamientos producidos por este, a continuación en la tabla 39, se logran observar las coocurrencias relacionadas con las subcategorías, que se hacen presentes en la comercializadora catalogada como “Empresa A”.

Tabla 39.

Matriz de coocurrencias

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
1.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
1.3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1.5	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2.1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	
2.2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
2.3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	
2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
3.2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
4.1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	0	
4.2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.3	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	
4.4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	
5.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
5.3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6.1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
6.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	2	4	0	0	0	0	0	0	
6.3	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
6.4	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6.5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia con Atlas.ti

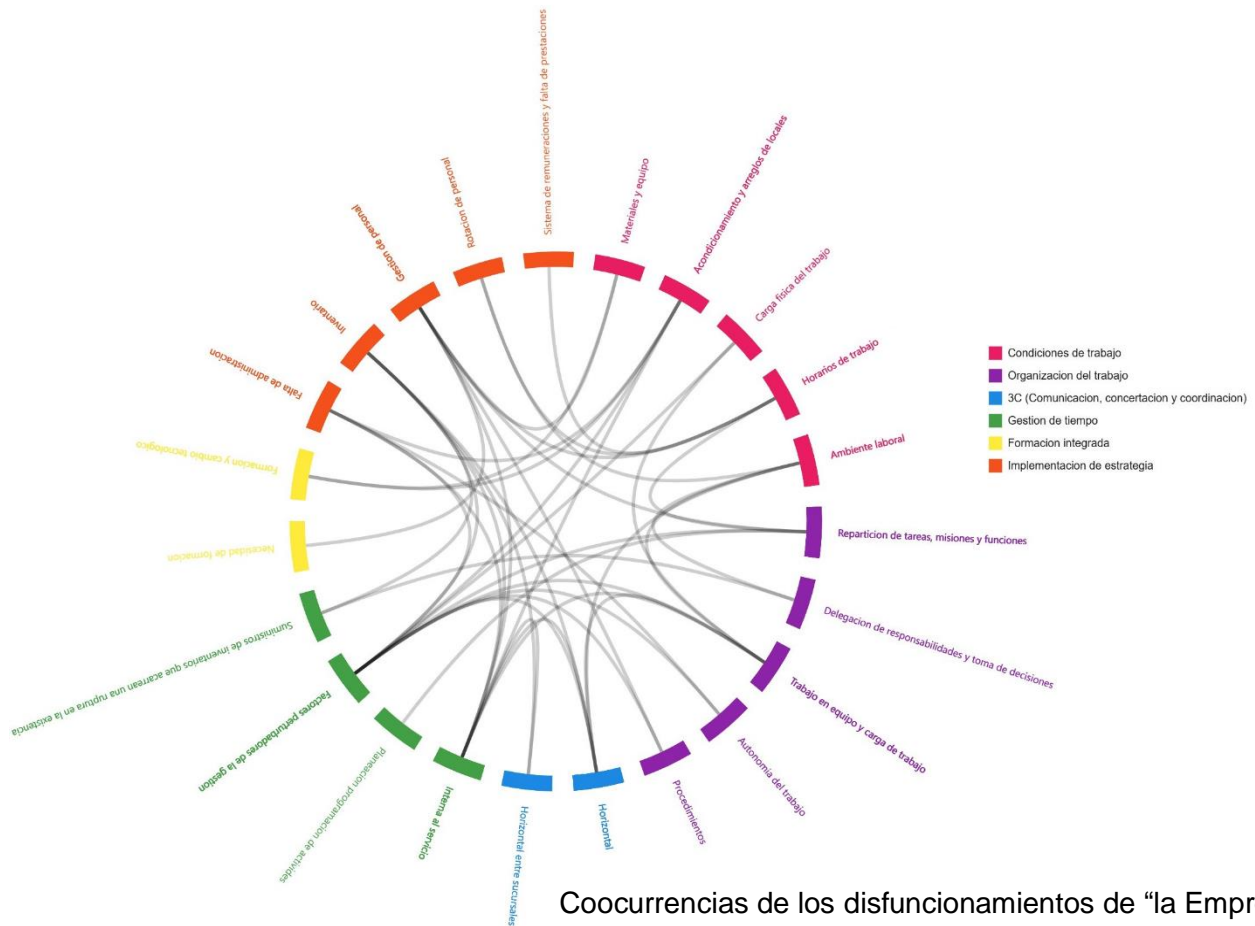


Figura 22. *Cocurrencias de los disfuncionamientos de “Empresa A”*
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura 22, se observa que la subcategoría que presenta más coocurrencias es la 6.2 (inventario), al tener 4 y 3 coincidencias con el 4.4 (Suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia) y 4.1 (Interna al servicio) respectivamente en donde se demuestra que debido a la falla en los inventarios, ocasionan que las compras no sean realizadas de forma oportuna y que además se produzcan problemáticas dentro de los mismos operativos al vender la mercancía y que esta no se encuentre, afectando así el servicio al cliente por lo que con este supuesto se considera que se debería dar prioridad al tema de inventario, con el fin de coadyuvar a minimizar las afectaciones en otras familias.

Subsiguientemente, se encuentra al 4.3 (Factores perturbadores) y el 4.1 (Interna al servicio) al tener 10 coincidencias distribuidas por lo menos 6 subcategorías de las 23

correlacionadas. Esto se debe a que con frecuencia se tienen que hacer retrabajos, ya sea por el reacomodo de la mercancía, al no tener control de volúmenes, al tener que estar cambiando productos debido a que se bajó de forma equivocada o que las caducidades están prontas a su fecha, la ausencia de los propietarios o de alguien que se quede al mando del grupo.

Asimismo, se visualiza que la 1.5 (Ambiente laboral) presenta afectaciones ligadas a 2.3 (trabajo en equipo y carga de trabajo) y 3.2 (Horizontal), ya que, si no se comunican de la forma adecuada, se llegan a tomar la situación como personal, dificultando el apoyo para la realización de ciertas actividades, produciendo que el trabajo sea más pesado.

4.1.4 Efecto espejo

El efecto espejo, es la visualización de las prácticas gerenciales de una organización se reflejan en el desempeño financiero y la imagen pública de la misma (Savall,1995), es decir, si no se realizan acciones eficientes donde se procure cumplir con los objetivos, misión y visión de la empresa y que además se vea por el desarrollo de los miembros, satisfaciendo las necesidades del grupo de interés, no se logra tener un camino trazado con el fin de alcanzar los estándares financieros anhelados y la percepción pública deseada hacia el grupo de interés.

Este proceso se realizó partiendo de los mandos altos (dueños y gerente general), en donde se realizó una junta para la exposición del informe técnico, dándoles como resultado las principales afectaciones que se encontraban dentro de esta de acuerdo con el criterio del interventor y manteniendo de igual forma la confidencialidad del origen de las frases testimonio para evitar conflictos posteriores.

Debido a estos disfuncionamientos, en consecuencia, se producen algunas otras deficiencias, principalmente en tiempos de oportunidad, los cuales eran traducidos en costos, por lo que mostraron más accesibilidad para la cuantificación de estos de forma monetaria, además de estar de acuerdo en que se necesitan establecer algunas acciones de forma inmediata.

Posteriormente, se presentó a los operativos divididos en dos grupos, ellos mencionaron que, si era necesario la programación de actividades, y el poner en práctica el ser más empático y tratar de mejorar su comunicación entre ellos con el fin de no afectar el funcionamiento de la

empresa, y que los dueños principalmente, corrigieran las situaciones más relevantes con el fin de dar una mejor atención al cliente y que se sintieran más familiarizados con la empresa.

4.2 Análisis cuantitativo

Para desarrollar el análisis cuantitativo se tomó en cuenta lo mencionado por Pérez (2012) la creación del Nano PIB, el cual se refiere al valor económico perdido de un trabajador en una hora, por lo que se realizó un conteo de horas laboradas y de los salarios de estos de forma anualizada, con el fin de obtener de forma visible el costo de las afectaciones que se tienen en la “Empresa A”.

La “Empresa A” presenta una jornada laboral de lunes a sábado con un horario de 7:00 a 19:00 horas, con una hora de comida, por lo que al cuantificarla de forma anualizada se menciona que se laboran 52 semanas que tiene el año, y estas a su vez solo se trabajan un total de seis días, ya que el día domingo es el día que se les otorga como día de descanso, para determinar cuántas horas trabaja un empleado se contabilizaron que en el año 2022 se laboraron un total de 51 semanas (eliminando vacaciones), por lo que en un año un empleado labora un total de 3,366 horas (véase tabla 40).

Tabla 40.

Cálculo de horas trabajadas por 1 trabajador en 1 año

Cálculo de horas trabajadas por un trabajador en un año			
h=j*d	j = Jornada laboral por un día	11	horas
	d = días laborados en una semana	6	días
	h = horas laboradas a la semana	66	horas
a= h*s	s = número de semanas laboradas al año	51	semanas

Cálculo de horas trabajadas por un trabajador en un año			
	a= total de horas laboradas en un año	3366	horas

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental

Posteriormente, se continuó haciendo el conteo de las horas que se trabajan de forma anual contemplado a toda la plantilla de empleados de “Empresa A”, obteniendo así un total de 9 empleados, por lo que dio como resultado que en esta empresa se laboran de forma anual un total de 30,294 horas (Véase tabla 41), sin contemplar la jornada de los propietarios.

Tabla 41.

Cálculo de horas trabajadas anualmente

Cálculo de horas trabajadas anualmente			
	a= total de horas laboradas en un año	3366	Horas
ha= a*ne	ne= Número de empleados	9	empleados
	ha= horas laboradas anualmente	30294	Horas

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental

Después de haber obtenido el total de las horas laboradas, se continuó por él prorrateó de salarios, en donde el gerente general comentaba que los mayores sueldos son para los bodegueros, después los encargados de apoyar al puesto anterior, cajeras y, por último, auxiliares de mostrador, por lo que se muestra a continuación en la tabla 42 la masa salarial semanal de “Empresa A”.

Tabla 42.*Masa salarial por semana*

Masa salarial por semana			
Sucursal 1		Sucursal 2	
Puesto	Sueldo	Puesto	Sueldo
Gerente general	\$2,600.00	Bodeguero	\$2,100.00
Bodeguero	\$2,200.00	Cajera	\$1,800.00
Cajera	\$1,800.00	Auxiliar de bodeguero	\$1,800.00
Auxiliar de bodeguero	\$1,800.00	Auxiliar de mostrador	\$1,700.00
Auxiliar de mostrador	\$1,700.00		
Masa salarial por semana	\$10,100.00		\$7,400.00
Total, salarios semanales			\$17,500.00

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental

Para determinar la masa salarial de forma anualizada se multiplicó los \$ 17,500.00 pesos por las 52 semanas laborales que tiene el año, ya que en este caso si se contempla a diferencia de las horas, debido a que, aunque se encuentren de vacaciones se tiene que pagar dicha semana por lo que da un total de \$910,000.00 pesos (véase tabla 43).

Tabla 43.*Masa salarial anualizada*

Masa salarial por año		
	tms= total de masa salarial semanal	\$17,500.00
tma= tms *	sl= total de semanas laborales en el año	52
sl	tma= total de masa salarial anual	\$910,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental

La “Empresa A”, presentó en el año 2022 ventas por un total de **\$21,410,879.04**, de lo cual se obtuvo un margen de utilidad bruta de **\$1,230,997.00** para la cuantificación del Nano PIB se realizó las siguientes operaciones como se muestra en la tabla 44, partiendo de la utilidad bruta obtenida en 2022 dividida entre las horas laborales desempeñadas durante el mismo

periodo de tiempo, por lo que da como resultado que una hora pérdida de un trabajador equivale a **\$40.64** pesos, en relación con las ventas, quedando levemente por debajo de los \$50.00 pesos que establece el ISEOR para las empresas mexicanas.

Tabla 44.

Cálculo de Nano PIB

Cálculo de Nano PIB		
Nano PIB= Tba/ha	Tba=total utilidad bruta anualizada	\$1,230,997.00
	ha= horas laboradas anualizadas	30,294
Nano PIB= valor económico perdido de un trabajador en una hora		\$40.64

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental

4.2.1 Estimación de los costos desempeños ocultos de la “Empresa A”

Para dicha estimación se hizo uso de los disfuncionamientos detectados por medio de las entrevistas, el análisis documental y de la observación realizada por el interventor, al tener la información recolectada e identificada se permite ligar los aspectos sociales a los económicos que se realizan con el fin de cumplir un objetivo (Savall, 2008).

Para la cuantificación de los costos ocultos, se contempla el Nano PIB para determinar sobre tiempos y la no producción, salarios de los colaboradores para los sobre tiempos, precios de los artículos enfocados a los sobre consumos, así como ventas promedio. En la tabla 45 se considera que el primer disfuncionamiento cuantificable de forma monetaria es la falta de organización y asignación de actividades.

Tabla 45.

Falta de organización y designación de actividades

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Efectos económicos					
				Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No- producción	No creación de potencial	Total
Falta de organización y designación de actividades	Debido a que no se tienen designadas las actividades correspondientes, se presentan confusiones para realizarlas	30 minutos al día	Se considera que se tardan 30 minutos al día para determinar que actividades realizarán, esto se con templa por las 2 sucursales						
			(30 min /60 min) X 40.64 (Nano PIB) X 6 días X 52 semanas X 2 sucursales		\$ 12,679.68				\$ 12,679.68
					\$ 12,679.68				\$ 12,679.68

Fuente: *Elaboración propia con base a los análisis realizados*

En la tabla anterior se determina que la principal causa que produce el disfuncionamiento es que no se tienen manuales organizacionales (organización del trabajo), además que, al no tener asignación ni planeación de actividades ocasiona que presenten confusiones enfocadas a que ya no saben qué actividad les corresponden, ni que tiempo se deben de hacer revisiones de los productos (gestión de tiempo), produciendo así que se presenten algunos conflictos entre ellos mismos al no querer realizar algunas actividades (3C) lo cual presenta una afectación económica de **\$12,679.68** en el periodo de un año, representando el **1.39%** de la masa salarial anualizada.

Estos resultados hacen acorde a los resultados observados por Negrón et al (2018) que la aplicación de procedimientos es necesaria para poder cuantificar los tiempos improductivos y visualizar los costos ocultos que estos generan al no tener una correcta organización ni procesos a seguir.

Tabla 46.

Suministros y gestión de inventarios

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Efectos económicos					
				Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No- producción	No creación de potencial	Total
suministros y gestión de inventarios	No se realizan seguimientos de inventarios de manera frecuente, lo que produce que en ocasiones la mercancía vendida no se encuentre dentro de la sucursal ocasionando que se tenga que conseguir en el momento.	5 veces al día	por lo menos se llegan hacer 10 minutos en ir y regresar de una sucursal a otra, y esperar a que la otra sucursal le entre el producto						
			5 veces al día X (10 minutos/60 min X 40.64 (Nano PIB) X 6 días X 52 semanas X 2 sucursales		\$ 21,132.80				\$ 21,132.80
	En sentido contrario por lo menos los operativos de la otra sucursal dejan de hacer sus actividades por realizar lo de la otra sucursal 5 min								
	5 veces al día X (5 minutos/60 min X 40.64 (Nano PI) X 6 días X 52 semanas X 2 sucursales				\$ 10,566.40		\$ 10,566.40		
Cuando se realizan pedidos debido a que no se encuentra el inventario de forma adecuada se llena a solicitar productos que aun se cuanta con existencia, o se llegan a solicitar dobles, lo que produce que se ocupen distintos lugares	4 veces al mes	Se tienen que realizar reacomodos de mercancía para que estas se puedan ingresar a bodega por lo que se llegan a tardar por lo menos 20 min							
4 veces X (30 min/ 60min X 40.64 (Nano PI) X 52 semanas X 2 sucursales			\$ 8,778.24		no calculados	\$ 8,778.24			
No se tiene un buen control de las fechas de caducidades y ni del manejo del producto, por lo que ocasiona que los clientes presentes quejas constantes, produciendo que dejen de asistir	2 veces por semana	2 veces por semana X por 52 semanas X \$200 (ticket promedio al día)					\$ 20,800.00	\$ 20,800.00	
				\$ 29,911.04		\$ 10,566.40	\$ 20,800.00	\$ 61,277.44	

Fuente: Elaboración propia con base a los análisis realizados

En la tabla 46 se planteó que la afectación son los suministros y la gestión de inventarios, debido a que de acuerdo con las entrevistas realizadas no se tiene un seguimiento de estos, ya que no se cuenta con una correcta implementación de estrategia, desencadenando más disfuncionamientos en gestión de tiempos debido a que al no contar con el producto en existencia se pierde tiempo al estar obteniendo el producto de la otra sucursal y afectando en algunas de las ocasiones la actividad desempeñada, porque deben de dejar lo que están haciendo por apoyar, o en ocasiones llega a ocasionar roces entre ellos debido a que si se encuentra ocupados no responden de forma rápida el teléfono (3C), o en caso contrario si tiene algún conflicto personal lo ignoran (Condiciones de trabajo), produciendo que se le niegue el producto al cliente.

Para el cálculo económico se consideraron tres situaciones más visibles por el interventor, la primera es no se realizan seguimientos de inventarios de manera frecuente, lo que produce que en ocasiones la mercancía vendida no se encuentre dentro de la sucursal, ocasionando que se tenga que conseguir en el momento, lo cual se refleja en sobre tiempos que se cuantifican en **\$21,132.80** y no producción por **\$10,566.40** pesos.

La segunda afectación es que al no encontrarse el inventario de forma adecuada se llena a solicitar productos que todavía presentan existencia, o se solicitan dobles al no ser catalogados como en proceso de llegada, lo que produce que se ocupen distintos lugares que no les corresponden, ocasionando que los operativos principalmente los bodegueros realizan retrabajos al estar teniendo que hacer reacomodos y que la mercancía no se encuentre el lugar establecido, provocando que sea más complicada su entrega al cliente o en el peor de los casos no se entregue el producto, reflejando afectación monetaria en sobre tiempos por **\$8,778.24**, y en no creación de potencial y riesgos los cuales no pueden ser cuantificados debido a la falta de información.

La última afectación en este rubro se debe a que no se presenta un buen control de las fechas de caducidades y ni del manejo del producto, lo que ocasiona que los clientes presentes quejas constantes, y dejen de asistir, esta problemática produce un no creación de potencial, debido a que llegan a ser comentarios negativos para la "Empresa A", dañando así la imagen de la misma, en los términos más simples se consideró que esta afectación ocurra solo dos veces a la semana sin calcular las proyecciones de una mala reputación dando así una afectación económica de **\$20,800.00** pesos, las cuales en conjunto nos dan un total de **\$61,277.44** pesos, representando el **6.73%** de la masa salarial.

Estos disfuncionamientos hacen referencia a las visualizadas por Ramírez (2018) en donde hace referencia a necesidad de las empresas de lograr calidad en los procesos y de mantenerlos, ya que esta acción ocasiona costos, sin embargo, el no realizarlos producen otros tipos de afectaciones, los cuales son más difíciles de visualizar, ya que pasan de ser interna a externa, debido a que se ve afectada la imagen de la empresa y los clientes pierden la confianza de la calidad de los productos ofertados por la empresa.

Tabla 47.

Devoluciones de productos

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Efectos económicos							
			Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No- producción	No creación de potencial	Total	
Devoluciones de productos	Error de captura, el cliente se equivocó de producto, fechas de caducidad, producto en mal estado y no hay producto en existencia	48 devoluciones por semana	Se considera que aproximadamente se tardan 5 min en realizar el proceso de devolución, además de agregar 8 minutos más por el cambio de producto, por lo que se obtiene un total de 13 min por cada devolución, a la semana se calculan 40 devoluciones, por lo que al año tenemos un total de 2496, posteriormente se dividen los 40.64 del nano piba, entre 60min después se multiplica por los minutos y por las 2 sucursales							
			13 minutos X 2496 devoluciones anuales (40.64 Nano PIB /60 min) X 2 sucursales		\$ 43,956.22		no calculados		\$ 43,956.22	
			Dichas devoluciones causan afectación en gastos de papelería, un rollo alcanza en promedio para 230 devoluciones y el costo del mismo es de 50 pesos 2496 devoluciones / 230 ocasiones x 50 pesos x 2 sucursales			\$ 1,085.22			\$ 1,085.22	
				\$ 43,956.22		\$ 1,085.22			\$ 45,041.44	

Fuente: *Elaboración propia con base a los análisis realizados*

Un costo oculto muy recurrente en cualquier compañía comercial son las devoluciones, se ven de forma cotidiana dentro de las empresas debido a un error de captura, indecisión del cliente o porque el producto no cuenta con las características deseadas por el mismo, la “Empresa A” no es inherente a esta afectación, por lo que de forma semanal se considera que se presentan devoluciones en 48 ocasiones por cada sucursal (véase tabla 47), lo cual produce afectaciones

financieras en sobre tiempo, no producción y sobre consumos por la cantidad de **\$45,041.44** pesos equivalentes al **4,95%** del salario anual.

De acuerdo con Cornejo (2020) estas afectaciones son parte de la comercialización ya que, son costos indirectos de enfocados a los resultados, en donde se contemplan el cumplimiento con el cliente, así como la ruptura de producto debido al traslado o la manipulación, o la fatal de capacitación de los colaboradores para otorgar un buen servicio.

Tabla 48.

Inasistencias y retardos

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Efectos económicos						
			Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No- producción	No creación de potencial	Total
Inasistencias y retardos	No cumplen con el horario establecido de entrada, además de que llegan a faltar sin avisar previamente con frecuencia	1.5 veces al mes llegan a faltar y 4 veces a la semana no respetan horarios de entrada	Se considera que por lo menos todos los operativos llegan a faltar 1 vez en el mes						
			1.5 veces X 11 horas laborales X 12 meses X 8 operativos X 40.64 (Nano PIB)				\$ 64,373.76		\$ 64,373.76
			Los retardos tienen un promedio de 15 min ya sea a la hora de entrada o de regreso de comida (15 min/60 min) X 40.64 (Nano PIB) X 4 ocasiones X 52 semanas del año X 8 operativos		\$ 16,906.24				\$ 16,906.24
				\$ 16,906.24			\$ 64,373.76	\$ 81,280.00	

Fuente: Elaboración propia con base a los análisis realizados

La Empresa, al no tener incentivos, ni sanciones que coadyuven a tener una buena gestión de tiempo, permite que los colaboradores presenten con frecuencia retardos o inasistencias porque de acuerdo con Valera (2015) estas afectaciones representan perdidas en la productividad laboral, disminuyendo el valor agregado de la empresa. Para la “Empresa A” en el año 2022 se calculó que en promedio llegan 15 minutos tarde en cuatro ocasiones a la semana, ya sea en horario de entrada o después de su salida a comer, lo cual produce un costo no visible de sobre tiempos de **\$16,906.24** pesos.

Además de que cuando no se presentan sobre cargan de trabajo a sus compañeros, produciendo afectaciones en condiciones de trabajo y organización del trabajo en primer término

y en segundo al dejar de realizar las actividades correspondientes a los días que no asisten, teniendo una pérdida de productividad la cual impacta de forma financiera por la cantidad de **\$64,373.76** pesos, dando así un total de **\$81,280.00** pesos anuales, los cuales representan **8.93%** de los salarios otorgados en el año (véase tabla 48).

Tabla 49.

Rotación de personal

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Efectos económicos						
				Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No- producción	No creación de potencial	Total	
Rotación de personal	Jornadas laborales extensas, conflictos entre compañeros, falta de prestaciones e incentivos	En el último año se tuvieron rotaciones en la mayoría de puestos por lo que se estipula que por lo menos se presentaron 24 contrataciones.	Por otra parte el no tener el personal, ya que por lo menos se tardan de una a dos semanas en encontrar se determina que se tiene, una pérdida de potencial 1.5 semanas X 66 horas laborales semanal X 20 contrataciones X 30.04 (costo de hora laboral)							
			24 contrataciones X 66 horas X hora por salarios	\$	47,583.36				\$	47,583.36
			El no tener el personal, ya que por lo menos se tardan de una a dos semanas en encontrar se determina que se tiene, una pérdida no producción 1.5 semanas X 66 horas laborales semanal X 24 contrataciones X 40.64 (Nano PIB)				\$	96,560.64		\$
				\$	47,583.36		\$	96,560.64	\$	144,144.00

Fuente: Elaboración propia con base a los análisis realizados

Rotación de personal es una de las principales afectaciones que presentan las empresas sin importar el sector, por lo que de acuerdo al estudio de caso realizado por Muñoz y Úsuga (2020) se debe concientizar a los gestores y la necesidad de implementar medidas de contención y mitigación de afectaciones con el fin de amortiguar el impacto que económico que genera este disfuncionamiento, para “Empresa A” este índice representa una afectación muy elevada, ya que de acuerdo a la plantilla que está compuesta por un gerente y ocho operativos, la rotación del personal calculada es de **216%**, debido a cuestiones relacionadas a condiciones de trabajo, organización del trabajo, formación integrada e implementación de estrategia, mostrando una afectación económica de **\$144,144.00** pesos, relacionados con sobre tiempos y no producción, que a su vez representan el **15.84%** de la nómina o en su defecto el **11.70%** de la utilidad bruta del ejercicio 2022.

Tabla 50.

Ausentismo de los propietarios

Disfuncionamientos elementales	Causas invocadas	Frecuencia indicada	Detalle del cálculo	Efectos económicos					
				Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No-producción	No creación de potencial	Total
Ausentismo de los propietarios	una de las sucursales no cuenta con un supervisor por lo que por lo menos en el día se quedan solo los colaboradores, ocasionando que descuiden sus actividades y que no presten atención a los clientes	3 horas diarias	Se calculo que son 3 horas los que los operativos al día se quedan sin supervisión de los propietarios en una de las sucursales la cual consta de 4 operativos para su funcionamiento						
			3 horas X 6 días X 52 semanas X 4 operativos X40.64 (Nano PIB)		\$ 152,156.16				\$ 152,156.16
			3 horas X 15 clientes atendidos por hora X 6 días X 52 semanas X \$200 (ticket promedio)				\$ 2,808,000.00		\$ 2,808,000.00
				\$ 152,156.16			\$ 2,808,000.00		\$ 2,960,156.16

Fuente: Elaboración propia con base a los análisis realizados

En la tabla 50 se muestra la mayor afectación económica de la “Empresa A”, ya que el no tener un correcto manejo de la organización, principalmente en implementación de estrategia propicia en espacio adecuado para la producción de disfuncionamientos los cuales se traducen en costos ocultos, de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas se detecta que en la sucursal dos, al no estar presente uno de los propietarios o algún tipo de autoridad, se deja ,por un lado, el trabajo por lo que los operativos empiezan a designar tiempo a otras actividades que no son pertenecientes a las relacionadas con la empresa.

Uno de los factores detonantes se refiere a condiciones de trabajo, ya que no se cuenta con un adecuado ambiente laboral debido a los roces de la convivencia diaria y de la mala organización del trabajo, es decir un efecto domino porque también se afecta la familia de las 3C y a su vez cuestiones relacionadas con la gestión de tiempo.

Al relacionar la presente afectación con los indicadores adecuados se presenta una afectación económica en sobre tiempos y no producción, los cuales hacen a un total de **\$2,960,156.16 pesos**, el cual representa **240.4%** de la utilidad bruta y el **325.29%** de la nómina anual, es decir que alcanzaría para pagar la nómina de por lo menos los tres próximos años.

4.2.3 Modelo general de cálculo de costos ocultos desarrollado por Savall e ISEOR

De acuerdo con la información recolectada en “Empresa A”, de los disfuncionamientos que se presentan con mayor frecuencia, los cuales se contemplaron de forma anualizada, se determina que la afectación monetaria de los costos ocultos corresponde a un total de **\$3,304,578.72** como se muestra en la tabla 51. En las filas podemos observar los indicadores, mientras que columnas los componentes, los cuales son sumados de acuerdo con cada área implicada (Savall et al, 2008).

Tabla 51.

Matriz del cálculo general de costos ocultos de la “Empresa A”

Componentes	(sobre cargos)			no producción (oportunidad)		Total
	sobre salarios	sobre tiempos	Sobre consumos	No producción o pérdida de producción	No creación de potencial estratégico	
Ausentismos	-	\$ 169,062.40	-	\$ 64,373.76	-	\$ 233,436.16
Accidentes de trabajo	-	-	-	-	-	-
Rotación del personal	\$ 47,583.36	-	-	\$ 96,560.64	-	\$ 144,144.00
Calidad de los productos	-	-	-	-	\$ 20,800.00	\$ 20,800.00
Productividad directa	-	\$ 86,546.94	\$ 1,085.22	\$ 2,818,566.40	-	\$ 2,906,198.56
Total	\$ 47,583.36	\$ 255,609.34	\$ 1,085.22	\$ 2,979,500.80	\$ 20,800.00	\$ 3,304,578.72

Fuente: Elaboración propia con base a los análisis realizados

Estos costos representan el **363.14%** de la masa salarial otorgada en el año 2022, por lo que si se llegara anular por completo estos podrían cubrir los sueldos por un periodo de casi 3.5 años, sin embargo, de acuerdo a Martínez (2013) los costos ocultos se pueden clasificar en variables o incomprensibles son muy complicados de reducir de forma definitiva, ya que forman parte de la ideología de la empresa, en cambio, los comprensibles es más efectiva su disminución por medio de acciones de desarrollo económico.

Otro punto importante que destacar es la mayor afectación de los disfuncionamientos es la relación que tienen no producción (falta de consumo) en relación con productividad directa (venta efectiva), ya que representa el **85.29%** de los costos totales, el cual a su vez equivale a **3.09** veces la masa salarial y **2.28** veces las utilidades brutas obtenidas del 1 enero al 31 de diciembre del 2022, por lo que es de suma importancia aplicar estrategias que ayuden a reducir estos.

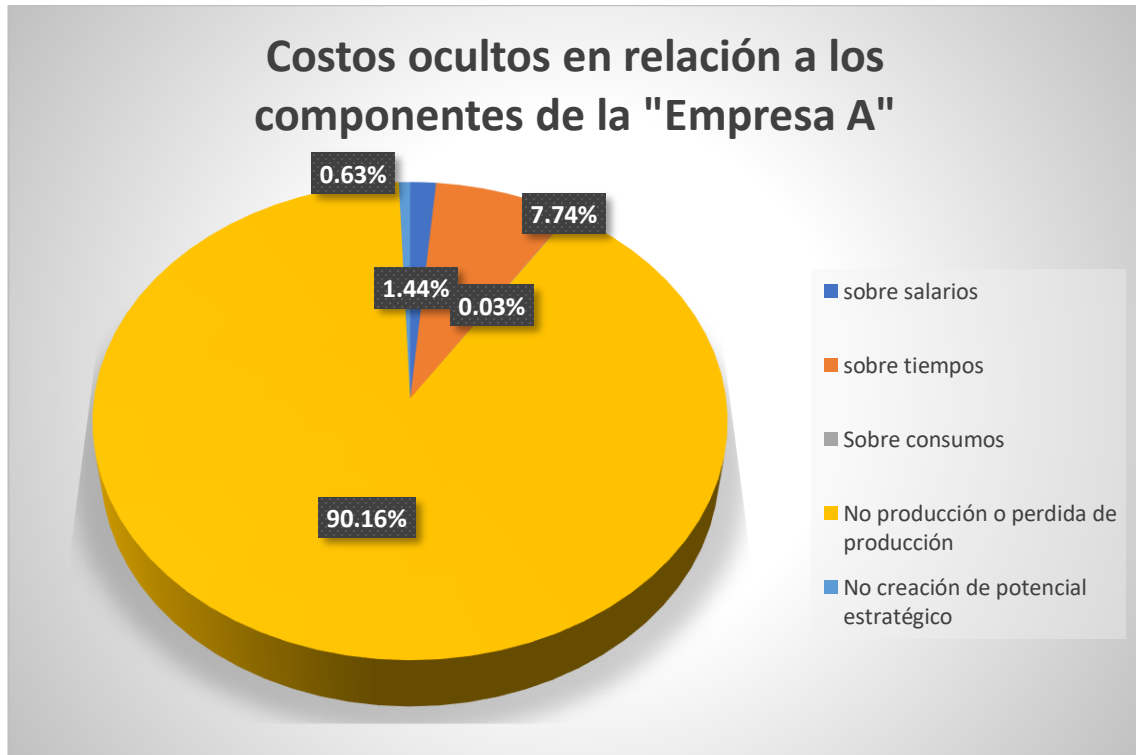


Figura 23. Costos ocultos en relación con los componentes de la "Empresa A"
Fuente: Elaboración propia con base a las cuantificaciones obtenidas

En la figura 23 se muestran de forma visible que el componente con mayor afectación es la de no producción o pérdida de producción (consumo) con el **90.16%** del total de los costos ocultos, el cual es un costo variable, por lo que solo se lograría disminuir y no erradicar de forma completa, seguido de sobre tiempos con el **7.74%** considerado de igual forma un costo oculto variable, por lo que se deben de determinar estrategias, que logren minimizarlos y de esta forma mejoren la rentabilidad de la "Empresa A".

4.3 Análisis financiero

Posteriormente de examinar cualitativa y cuantitativamente la información otorgada y recopilada por el investigador / interventor, el estudio se complementa con un análisis de la situación financiera de la “Empresa A”, los cuales son estudiados con base en la información otorgada por los propietarios, ya que no se cuentan con estados de resultados de forma concreta o tangible, según lo registrado por los empresarios la información es expuesta en la tabla 52.

Tabla 52.

Información financiera de la “Empresa A”

Información financiera de la “Empresa A” del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022	
Ventas netas	\$ 21,410,879.04
Costo productos	\$ 19,269,882.04
mano de obra	\$ 910,000.00
Costo de venta	\$ 20,179,882.04
Utilidad bruta	\$ 1,230,997.00
Gastos de Administración	\$ 136,800.00
Gastos de venta	\$ 159,760.00
Gastos en general	\$ 427,800.00
Total, de gastos de operación	\$ 724,360.00
Utilidad de operación	\$ 506,637.00
Gastos por intereses	-
Ingresos por intereses	-
Pérdida, utilidad cambiara neta	-
Utilidad antes de impuestos	\$ 506,637.00
I.S. R	\$ 151,991.10
P.T. U	\$ 50,663.70
Impuestos a la utilidad	\$ 202,654.80
Utilidad neta consolidada	\$ 303,982.20

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera otorgada por “Empresa A”

En la siguiente tabla 53 se muestran algunas razones financieras que ayudan a evaluar la economía de la organización, permitiendo de esta forma implementar estrategias que ayuden a impulsar a la misma, ya que de acuerdo con Rodríguez (2012) son útiles para evaluar la salud financiera de la empresa y eficiencia, además de ser de gran apoyo para los gerentes en la toma de decisiones y en la planificación financiera a largo plazo.

Tabla 53.*Razones financieras de la "Empresa A"*

Margen de utilidad bruta			
UB= Utilidad bruta	\$ 1,230,997.00	0.057	MUB
V= Ventas netas	\$ 21,410,879.04	MUB=UB/V	
Rendimiento sobre operación			
UP= Utilidad de operación	\$ 506,637.00	0.024	RSO
V= Ventas netas	\$ 21,410,879.04	RSO=UP/V	
Margen de beneficio neto			
UN= Margen de utilidad neta	\$ 303,982.20	0.014	MBN
V= Ventas netas	\$ 21,410,879.04	MBN=UN/V	
Masa salarial / ventas netas			
MS= Masa salarial	\$ 910,000.00	0.043	MSV
V= Ventas netas	\$ 21,410,879.04	MSV=MS/V	
Costo de productos / ventas netas			
CP= Costos de productos	\$ 19,269,882.04	0.900	CPV
V= Ventas netas	\$ 21,410,879.04	CPV=CP/V	

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera otorgada por "Empresa A"

A partir de la tabla 53 se puede determinar que la "Empresa A", por cada peso vendido, presenta una utilidad bruta de **0.057** pesos (margen de utilidad bruta), es decir que, para poderse ganar 1 peso, necesita vender **17.54** pesos, así mismo presenta un rendimiento de la operación de solo el **2.4%** de las ventas totales, dando un porcentaje preocupante para la utilidad neta, ya que solo representa el **1.4%**, es decir que para la compañía logre una ganancia libre de 1 peso se requiere una venta por lo menos de **71.43** pesos.

Este valor se encuentra por debajo del registrado de acuerdo con la página Investing (2023). En donde se realizó un análisis de 1,370 empresas de las cuales 925 presentaban un valor significativo, en donde se muestra media de margen de utilidad neta con Walmart México es referente al 3% y de Soriana es del 3.8%, considerando son las empresas más apegadas al ámbito estudiado, sin embargo, se debe de considerar que se manejan más artículos a los de la canasta básica.

Por lo que con relación al año 2022 "Empresa A" ganó **2.79** pesos en base con el ticket promedio que se encontraban calculados en **\$200** pesos, otro punto importante a destacar es que el mayor impacto económico que presenta la organización es la adquisición de mercancía para

su venta, el cual representa el **90%** de las ventas totales, dando así solamente un margen de utilidad bruta de aproximadamente el **10%** para las demás actividades necesarias para el correcto funcionamiento del mismo, sin embargo, la masa salarial representa un porcentaje del **4.3%**, dejando solamente un **5.7%** para cuestiones de gestión y operación.

Capítulo 5. Propuesta de mejora y conclusiones

Al analizar los costos se detecta que la rentabilidad no presenta resultados satisfactorios, ya que está al borde del colapso, por lo que a continuación se presentan un plan de acciones estratégicas internas y externas, las cuales se tendrán que llevar a cabo si la organización “A” pretende mejorar su eficiencia y efectividad de forma interna, y de manera externa solidificar la relación con los clientes y proveedores, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas de manera estratégica (Savall y Zardet, 2008).

5.1 Propuesta

Esta compañía al caracterizarse por ser una empresa familiar se ha desarrollado basándose en la prueba y error, dejando de lado muchos aspectos considerados importantes para la misma organización, en el análisis desarrollado se pueden tomar dos tipos de acciones, las que no se requiere, más que de una inversión la cual se refleja en el aumento de los costos visibles por un momento y los de mediano o largo plazo, es decir que se debe de tener un seguimiento continuo de dichas actividades con el fin de que se logren minimizar los costes de forma simultánea y no aparezcan nuevas afectaciones.

Tabla 54.

Plan de acciones estratégicas internas y externas

Plan de accione estratégicas internas y externas		
Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones específicas
Organización del trabajo y designación de actividades	Implementación de manuales organizacionales, además de realizar planificación de evaluaciones para los operativos.	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer políticas y procedimientos definidos y claros que detallen los procesos y las responsabilidades.2. Proporcionar formación a los operativos sobre la importancia de la organización y como cumplir con las políticas y estándares establecidos.3. Realizar evaluaciones y seguimiento de estos de las actividades designadas a cada

Plan de acciones estratégicas internas y externas

		<p>colaborador y en caso de que no se realice de manera adecuada, corregirlo en su momento.</p> <p>4. Implementar actividades que ayuden a escuchar las necesidades de los operativos con el fin de que puedan realizar su trabajo de la forma adecuada.</p>
<p>Suministros y gestión de inventarios</p>	<p>Presentar de manera continua un seguimiento a los inventarios para, mejorar la eficiencia.</p> <p>Determinar días de entrega de producto, así como días para visitas para los proveedores.</p>	<p>5. Establecer por lo menos 12 fechas fijas de forma anual, para realizar auditorías sobre las existencias de los productos.</p> <p>6. Tener en cuenta gestión de demanda.</p> <p>7. Previsión de demanda: temporadas altas o bajas.</p> <p>8. Tener un correcto manejo de rotación de inventarios.</p> <p>9. Control de stock, con el fin de no tener sobre inventarios.</p> <p>10. Se considera que se debe de asignar solo una persona para la realización de compras, para evitar confusiones.</p>
<p>Devoluciones de productos</p>	<p>Disminuir de forma considerable las devoluciones realizadas al día por el personal.</p>	<p>11. Dar una mayor capacitación sobre atención al cliente o persuasión.</p> <p>12. Tener los precios actualizados con el fin de no ocasionar disgustos con los clientes.</p> <p>13. Dar seguimiento a las estrategias propuestas en suministros y gestión de inventarios.</p>

Plan de acciones estratégicas internas y externas

Inasistencias y retardos	Disminuir el índice de inasistencias y retardos, con el fin de regularizar la gestión de tiempos.	<p>14. Implementar sistemas de bonos económicos o en especie, así como reconocimiento social, y crear de sanciones o políticas que vayan de acuerdo con la ley, con el fin desde que sean contratados el personal este consciente de la afectación.</p> <p>15. Revisar y reforzar de forma constante las políticas relacionadas con este ámbito.</p>
Rotación de personal	Disminuir el índice de rotación de personal, para sí tener un mayor rendimiento.	<p>16. Implementar una correcta cultura organizacional.</p> <p>17. Elaborar contratos definidos y de prueba.</p> <p>18. Mejorar el proceso de integración de nuevos elementos.</p> <p>19. Manejar un programa de capacitación.</p> <p>20. Hacer reconocimiento a los mejores operativos.</p> <p>21. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.</p> <p>22. Nuevo sistema de remuneraciones y prestaciones.</p> <p>23. Reducción o implementación de un nuevo sistema de jornadas laborales.</p>
Ausentismo de los propietarios	Determinar puntos clave los cuales ayuden a favorecer el correcto desarrollo del trabajo.	<p>24. Designar a un encargado de la sucursal.</p> <p>25. Dar una constante capacitación sobre autonomía del trabajo.</p>

Plan de acciones estratégicas internas y externas		
		26. Implementar sanciones, por el uso de equipos telefónicos en horario laboral.
		27. Establecer claramente horarios de comida.

Fuente: Elaboración propia

Se considera que si la empresa toma alternativas esenciales como las que se muestran en la siguiente tabla se lograrían reducir los costos ocultos en un porcentaje

Tabla 55.

Reducción de los costos ocultos con relación en la propuesta

Disfuncionamiento	Costo oculto	Propuesta	Costo	Disminución de costo Costo total: \$3,304578.721	Porcentaje Disminuido del costo total
Organización del trabajo y designación de actividades	\$12,679.68	<p>1. Establecer políticas y procedimientos definidos y claros que detallen los procesos y las responsabilidades .</p> <p>2. Proporcionar formación a los operativos sobre la importancia de la organización y como cumplir con las políticas y estándares establecidos.</p> <p>3. Realizar evaluaciones y seguimiento de estos de las actividades designadas a cada colaborador y en caso de que no se realice de manera adecuada,</p>	<p>Se considera la creación de manuales organizacionales , por lo que se contemplan seis puestos (Bodeguero, auxiliar de bodega, cajera, auxiliar de mostrador, gerente general y compras) \$800.00 * 6 = 5,600.00</p> <p>Capacitación dos veces al año en donde se pueda dar asesoría a los colaboradores y puedan exponer sus necesidades \$ 3,000.00</p>	\$12,679.68 - \$ 8,600.00 = \$ 4,079.68	0.12%

Disfuncionamiento	Costo oculto	Propuesta	Costo	Disminución de costo Costo total: \$3,304578.721	Porcentaje Disminuido del costo total
		<p>corregirlo en su momento.</p> <p>4. Implementar actividades que ayuden a escuchar las necesidades de los operativos con el fin de que puedan realizar su trabajo de la forma adecuada.</p>			
Suministros y gestión de inventarios	\$ 61,277.44	<p>5. Establecer por lo menos 12 fechas fijas de forma anual, para realizar auditorías sobre las existencias de los productos.</p> <p>6. Tener en cuenta gestión de demanda.</p> <p>7. Previsión de demanda: temporadas altas o bajas.</p> <p>8. Tener un correcto manejo de rotación de inventarios.</p> <p>9. Control de stock, con el fin de no tener sobre inventarios.</p> <p>10. Se considera que se debe de asignar solo una</p>	<p>Los inventarios se podrían realizar una vez al mes alternando las sucursales es decir que cada dos meses se realizaría un inventario en cada sucursal, lo cual se podría solucionar cambiando el día de descanso o pagar la jornada.</p> <p>La masa salarial corresponde a \$ 2,916.67 por un día por lo que esta cantidad por 12 días \$35,000.00</p>	<p>\$ 61,277.44 – \$35,000.00 = \$ 26,277.44</p>	0.80%

Disfuncionamiento	Costo oculto	Propuesta	Costo	Disminución de costo Costo total: \$3,304578.721	Porcentaje Disminuido del costo total
		persona para la realización de compras, para evitar confusiones.			
Devoluciones de productos	\$45,041.44	<p>11. Dar una mayor capacitación sobre atención al cliente o persuasión.</p> <p>12. Tener los precios actualizados con el fin de no ocasionar disgustos con los clientes.</p> <p>13. Dar seguimiento a las estrategias propuestas en suministros y gestión de inventarios.</p>	<p>Capacitación tres veces al año, para seis personas se considera que a capacitación tiene un costo de 1000.00 pesos por persona.</p> <p>3 veces x 6 personas x \$1,000.00 = \$18,000.00</p>	\$45,041.44 – \$18,000.00 = \$27,041.44	0.82%
Inasistencias y retardos	\$81,280.00	14. Implementar sistemas de bonos económicos o en especie, así como reconocimiento social, y crear de sanciones o políticas que vayan de acuerdo con la ley, con el fin desde que sean contratados el personal este consciente de la afectación.	<p>Reconocimiento social, su costo equivale a \$0 pesos.</p> <p>Reconocimiento en especie, se considera que se podría otorgar una despensa de forma mensual con un costo de \$1200.00 pesos.</p> <p>\$1,200.00 por nueve</p>	\$81,280.00 – (\$10,800.00 + \$43,200.00) = \$27,280.00	0.83%

Disfuncionamiento	Costo oculto	Propuesta	Costo	Disminución de costo Costo total: \$3,304578.721	Porcentaje Disminuido del costo total
		15. Revisar y reforzar de forma constante las políticas relacionadas con este ámbito.	Colaboradores = \$10,800.00 implementación de bono económico mensual de \$400.00 pesos. \$400.00 x nueve colaboradores X 12 meses = \$43,200.00		
Rotación de personal	\$144,144.00	16. Implementar una correcta cultura organizacional. 17. Elaborar contratos definidos y de prueba. 18. Mejorar el proceso de integración de nuevos elementos. 19. Manejar un programa de capacitación. 20. Hacer reconocimiento a los mejores operativos. 21. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.	Contratación de 1 persona, para cubrir los puestos de los compañeros que lleven mas de medio año y se reduzca su jornada laboral Se considera que su pago seria de \$1,800.00 a la semana por lo que por 52 semanas que tiene la semana nos da un total de \$ 93,600.00 Reconocimiento social, su costo equivale a \$ 0 pesos. Dar capacitación relacionada a ambiente laboral y pertenencia a la organización.	\$144,144.00 – (\$ 93,600.00 + \$10,833.34) = \$39,710.66	1.20%

Disfuncionamiento	Costo oculto	Propuesta	Costo	Disminución de costo Costo total: \$3,304578.721	Porcentaje Disminuido del costo total
		<p>22. Nuevo sistema de remuneraciones y prestaciones.</p> <p>23. Reducción o implementación de un nuevo sistema de jornadas laborales.</p>	<p>Contratación de un especialista por un día dos veces al año Costo \$2,500.00, más costo de jornada laboral \$2,916.67 \$2,500.00+ \$2,916.67 x 2 ocasiones = \$10,833.34</p>		
Ausentismo de los propietarios	\$2'960,156.16	<p>24. Designar a un encargado de la sucursal.</p> <p>25. Dar una constante capacitación sobre autonomía del trabajo.</p> <p>26. Implementar sanciones, por el uso de equipos telefónicos en horario laboral.</p> <p>27. Establecer claramente horarios de comida.</p>	<p>Se pueden observar dos opciones en este punto, es el aumento de salario de alguno de los operativos que ya se encuentran presentes en la sucursal considerando un importe de \$1000.00 pesos más a la semana lo cual se traduce en un costo anual de \$ 52,000.00, o la creación de un nuevo puesto que no se sobrecarguen de trabajo y pueda estar más al pendiente de los clientes Considerando un sueldo semanal de \$3,500.00 más</p>	<p>\$2'960,156.16 - \$ 52,000.00= \$2'908,156.16</p> <p>\$2'960,156.16 - \$194,000.00 = \$2'766,156.16</p>	<p>88.00%</p> <p>83.70%</p>

Disfuncionamiento	Costo oculto	Propuesta	Costo	Disminución de costo Costo total: \$3,304578.721	Porcentaje Disminuido del costo total
			un bono de \$500,00 pesos de acuerdo con los cometarios de los clientes y el volumen de ventas. \$3,500.00 x 52 semanas= \$182,000.00 más \$1000.00 por 12 meses = \$194,000.00		

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con las propuestas mencionadas se considera que la empresa tendría la posibilidad de reducir sus costos en un 87.47% (\$2'890,545.38 pesos), considerando la alternativa número dos en el último disfuncionamiento (ausentismo de los propietarios), ya que de otra forma se considera que se podría sobre cargar de trabajo al puesto existente y producir nuevos disfuncionamientos, con estas estrategias se logra obtener un equilibrio entre el aspecto social y económico de la empresa siendo ambas partes beneficiadas.

5.2 Conclusiones

A manera de conclusión se puede mencionar que los costos-desempeños ocultos tiene un impacto significativo en las empresas, afectando la rentabilidad a largo plazo, la falta de transparencia de estos y la gestión ineficiente de los mismos son de las principales causas de que las afectaciones monetarias ocultas aumenten y disminuyan los ingresos de las organizaciones.

A su vez, la falta de una correcta organización o estrategia empresarial ocasiona que los costos se hagan más presentes debido a que las decisiones de la empresa son tomadas en relación con el conocimiento empírico de los propietarios, sin establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo de forma sistematizada, ya que se reúsan a la implementación de nuevas técnicas o estrategias al considerarlas complicadas, además de que la falta de una autoridad en

este tipo de empresas, la cual recae en los propietarios al dejar por determinados horarios la organización, tiene un impacto significativo.

Los costos ocultos pueden incluir una amplia gama de factores, como la pérdida de productividad debido a una mala calidad de trabajo, falta de comunicación y colaboración de los departamentos, los errores y retrabajos en la producción, los costos de almacenamiento y la obsolescencia de los inventarios, gastos de transporte y retrasos en las entregas de los productos (Savall y Zardet, 2008).

Otra afectación visible es la falta de sistemas contables que garanticen la supervivencia de las empresas, ya que se concuerda con lo mencionado por Meneses et al. (2016) los propietarios al no tener un salario asignado de forma establecida utilizan los recursos generados de las ventas sin control, para cubrir necesidades del hogar o sus familiares, mermando la rentabilidad de esta al evitar que sea reinvertida, a continuación, se contestan las preguntas de esta investigación.

¿Cuáles son los disfuncionamientos que producen afectaciones dentro de la “Empresa A”?

En la “Empresa A” se hacen presentes los disfuncionamientos principalmente en cuatro familias, implementación de la estrategia con un 27%, condiciones del trabajo teniendo el 21%, y con el 18% gestión de tiempo y organización de trabajo respectivamente, por lo que se observa plenamente que las dos primeras casi cubren el 50% de las afectaciones, y que estos disfuncionamientos visualizados en las presentes categorías, si producen costos importantes.

Dentro de estas categorías se hacen presentes los disfuncionamientos que se mencionan a continuación:

Falta de organización y designación de actividades, las cuales son traducidas en sobre tiempos principalmente, debido a que los operativos no saben qué actividad les corresponde. Y realizan actividades de manera duplicada, descuidando otras que requieren más tiempo o atención.

Continuando por suministros y gestión de inventarios, en este tipo de empresas se debe de tener un seguimiento adecuado, ya que, presentan afectaciones en sobre tiempos, no

producción y no creación de potencial, esto se debe a que los propietarios consideran que las ventas disminuirán de forma considerable el día que lo realicen, por lo que, no buscan alternativas de implementación y al no tener un correcto control se llegan a tener mayores fugas, además de producir afectaciones en otras familias.

El siguiente disfuncionamiento observado son las devoluciones de productos, aquí se pueden visualizar tres factores, uno es por parte del operativo el cual llega a tener errores de captura, y que se puede minimizar al tener una mayor comunicación con el cliente y verificar que el producto sea el solicitado, el segundo es por la organización, debido a que los productos no llegan a estar en el estado requerido por el cliente o no hay existencia física del producto, el cual es una afectación relacionada al disfuncionamiento anterior y la última es por motivos personales del cliente, el cual debe de ser absorbido por la organización, siendo así que tienen impacto monetario en sobre consumos, sobre tiempos y no producción.

En cuanto a inasistencias y retardos, debido a que no se tienen políticas relacionadas a esta afectación, los operativos consideran esta situación como normal, ya que no creen que estén poniendo su trabajo en riesgo, debido al exceso de confianza con los propietarios, produciendo que lo realicen con más frecuencia, teniendo afectaciones en sobre tiempos y no producción.

En relación con rotación de personal, tiene un impacto económico en sobre salarios y no producción, ya que, en este tipo de empresas es muy complicado reducirlo, debido que, al ser una empresa familiar, por lo general los puestos más altos son ejercidos por los miembros de la familia, produciendo que los operativos no presentan oportunidad de crecimiento, además el trabajo llega a ser rutinario y las jornadas son extenuantes.

Para finalizar la última afectación más relevante para una Pyme es el ausentismo por parte de los propietarios, que no cuentan con un delegado o supervisor, debido a que los operativos entran a una especie de zona de confort, en la cual consideran que si realizan su trabajo bien o mal les seguirán pagando lo mismo, por lo que descuidan de forma considerable, produciendo un costo de oportunidad, el cual es traducido en no producción, al dejar de comercializar los productos y no tener una correcta atención al cliente.

¿Qué costos-desempeños ocultos son generados por los disfuncionamientos dentro de la "Empresa A"?

Para el cálculo de los costos-desempeños ocultos se vincularon dos aspectos, los cuales mostraron que en el año 2022 se presentó, una pérdida principalmente en cuatro indicadores ausentismos (\$ 233,436.16 pesos), rotación de personal (\$144.144.00 pesos), calidad de los productos (\$20,8000.00 pesos), y producción directa (\$2'906,196.56 pesos), relacionado con los componentes que son sobre salarios, sobre tiempos, sobre consumos pérdida de producción y no creación de potencial estratégico, los cuales nos dan un total de **3'304,578.72** pesos anuales.

Estos costos representan aproximadamente 3.5 veces la masa salarial pagada o 2.6 veces la utilidad bruta obtenida en el año 2022, por lo que es de suma importancia tratar de mitigar estos costos, principalmente de costo de oportunidad enfocado al de no producción, ya que al no encontrarse los propietarios los operativos dejen de realizar sus funciones, además que descuidan la atención al cliente, perdiendo de esta forma potenciales ventas.

¿Cuáles estrategias se pueden implementar para la neutralización de los costos-desempeños ocultos, que coadyuven a incrementar la rentabilidad?

Entre las principales estrategias que se deben de implementar en la "Empresa A" son a corto plazo como cubrir las necesidades de los operativos relacionadas con materiales de papelería y limpieza, además de realizar las mejoras de los locales que les ayuden a su buen funcionamiento y darle mantenimiento a los equipos con el fin de que su desempeño sea más favorable para la empresa, implementar de forma urgente una calendarización para la realización de inventarios y ejecutarlos, realizar un control de las fechas de caducidad de los productos e implementar estrategias que ayuden a su desplazo de forma rápida para evitar la pérdida de la inversión, además de analizar las demandas de temporadas bajas y altas.

A mediano y largo plazo establecer políticas y procedimientos para determinar procesos y responsabilidades, en donde los operativos puedan ser partícipes de las mismas, así como implementar actividades que les permitan ser escuchados, sistemas de remuneraciones que les ayude a sentirse motivados, y un sistema de capacitaciones para mejorar su desempeño.

La “Empresa A” al tener una gestión adecuada, permite la identificación temprana de los costos ocultos, los cuales deben de estar monitoreados de forma regular y se deben desarrollar estrategias que ayuden a reducirlos, la empresa se puede apoyar en la utilización de nuevas tecnologías para aumentar su eficiencia, reducir errores y mejorar la colaboración entre áreas.

Por lo que, si la empresa logra establecer las estrategias mencionadas en la propuesta, se reducirían los costos de una forma significativa para la empresa, ya que se recuperaría aproximadamente del 87% de los costos ocultos observados por el interventor, sin embargo, se considera un dato relativo debido al surgimiento de nuevas afectaciones, las cuales se deben ser cubiertas para maximizar la eficiencia.

Referencias

- Aguirre, R., y Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista el buzón de*, 76, 1–17.
- Andrade, P. A. M. (2017). Ratios o razones financieras. *Contadores y empresas*, 305, 53–55.
- Angulo, C. A. M., Guerrero, V. S., y Salas, C. N. (2020). Costos ocultos en las organizaciones manufactureras, una aproximación a su identificación, control y gestión. *Fundacion Universitaria Panamericana*, 22.
- Argota, P. G., Ticona, H. R., Marín, M. G., Curro, P. F., y Campos, P. R. (2017). Enfoque cualimétrico: Necesidad cultural para el desarrollo universitario. *Revista campus*, XXII, 249–254. <https://doi.org/doi.org/10.24265/campus.2017.v22n24.09>
- Banco de México. (2019). *Informe sobre las Economías Regionales*. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-sobre-las-economias-regionales/informes-sobre-las-economias-regionales.html>
- Barrero, S. M. M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Revista pedagógica de la universidad de cienfuegos*, 15(66), 59–64.
- Bermejo, G. M. A. (2013). Estimación de los costos ocultos (co) asociados a los eventos adversos hospitalarios generados a consecuencia de errores en el uso de medicamentos en unam unidad hospitalaria de alta especialidad. *Memorias- XVIII congreso*. https://investigacion.fca.unam.mx/memoria_2013.php
- Bermejo, G. M. A. (2016). *Estimación de los costos ocultos (co) asociados a los eventos adversos hospitalarios generados a consecuencia de errores en el uso de medicamentos en unam unidad hospitalaria de alta especialidad* [Universidad Nacional Autónoma de México]. http://132.248.9.41:8880/jspui/handle/DGB_UNAM/TES01000750873
- Besanko, D., Dranove, D., y Shanley, M. (2013). *Economics of strategy* (6a ed.). John Wiley & Sons.
- Bodie, Z., Kane, A., y Marcus, A. (2021). *Investments* (12a ed.). Mc Graw Hill.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., y Zimmerman, J. L. (2021). *Managerial economics and organizational architecture* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Cacua-Barreto, L. F., Carvajal-Villamizar, H. P., y Hernández, F. N. E. (2017). Condiciones de trabajo y su repercusión en la salud de los trabajadores de la plaza de mercados la nueva sexta, Cúcuta. *Psicoespacios*, 11(19), 99–119.
- Campos, C. A., y Bolaños, C. A. (2017). Organización del trabajo. *Revista de Investigación Académica*, 17, 1–11.

- Castañeda, A. E. M., y Hernández, M. C. Ka. (2019). *Costos ocultos y su impacto en el resultado financiero de la empresa corporación Velsalit S.A.C Lima* [Universidad privada anterior orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5126>
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. (2018). *Análisis de los impuestos indirectos en México: El caso del Impuesto al Valor Agregado*. <https://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2018/07/Impuestos-Indirectos-en-Mexico.pdf>
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29–45.
- Chiu, C. Y., Li, M. Y., y Wang, Y. T. (2018). Political uncertainty and corporate investment: Evidence from emerging markets. *Journal of Business Research*, 91, 384–395.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. <https://www.cepal.org/es/subtemas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme#>
- CONDUSEF. (2020). *Educación Financiera*. <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacionfinanciera/492-pymes>.
- Conraud, K. E., Ríos, M. M., y Ramírez, C. Y. (2021). Modelo de gestión socioeconómica y responsabilidad empresarial. Un caso de estudio del sector aguacatero en México. *Recherche en sciences de gestion-management sciences-ciencias de gestión*, 141, 121–142.
- Cornejo, A. Y. E., y García, C. G. R. (2021). *Costos ocultos y su relación con el estado de resultados de las microempresas comerciales en el cercado de Lima*. [Universidad César Vallejo]. repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/89928
- Damodaran, A. (2017). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. John Wiley & Sons.
- Daros, W. R. (2002). ¿Qué es un marco teórico?. *revista enfoques*, 14(1), 73-112 <https://www.redalyc.org/pdf/259/25914108.pdf>
- Data México. (2023). *Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos*. <https://datamexico.org/es/profile/industry/wholesale-of-groceries-and-food?measuresIndicator=Economic%20Unit&optionsSelector1=Total%20Investment&redirect=true&yearSelectorGdp=timeOption1>
- Delgado, E., Benavides, J., y Vargas, M. (2019). La rentabilidad de las empresas mexicanas en tiempos de incertidumbre. *Investigación Administrativa*, 48(124), 21–32.

- García-Sánchez, I. M. (2010). Antecedentes históricos de la contabilidad y de los estados financieros. *Revista de contabilidad*, 13(1), 7–29.
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2014). *Principles of managerial finance* (14a ed.). Pearson.
- González, P. A. L., Correa, R., y Acosta, M. (2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las Pymes. *Revista Española de financiación y conatbilidad*, 31(112), 395–429.
- Howard, N. (2011). *Marx's theory of price and its modern rivals*. palgrave.
- Instituto de Socioeconomía de las empresas y las organizaciones (ISEOR). (2018). *Realizaciones 1975-2018*. <http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/siteiseor/sommaire%20cdrom%20rmd%202015/pdf/fascicule-esp-mayo2015.pdf>
- Instituto de Socioeconomía de las empresas y las organizaciones (ISEOR). (2020). *Realizaciones 1975-2020*. http://164.132.163.82/Sitelseor/ISEOR_ESPAGNOL/pdf/presse/fascicule-ESP-NOV20.pdf
- Instituto de Socioeconomía de las empresas y las organizaciones (ISEOR). (2021). *Proceso de implementación de la gestión socioeconómica*. www.iseor.com
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2020). *Evolución de la evasión fiscal en México*. <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/11/Estudio-Evasion-Fiscal-IMCO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019a). *Censos económicos 2019*. <https://www.inegi.org.mx/app/saich/v2/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019b). *Censo económico 2019*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Documentacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre demografía de los negocios* (Comunicado social Núm. 617/20; p. 3). https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf#:~:text=Los%20Censos%20Econ%C3%B3micos%202019%20muestran%20que%2099.8%25%20de,ocupado%2C%20ubicaci%C3%B3n%2C%20cierres%20y%20aperturas%2C%20entre%20otros%20aspectos.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *Esperanza de vida de los negocios en México. Demografía de los negocios*. https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#Informacion_general

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). *Directorio de empresas y establecimientos (DENUE)*. <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- Investing (2023). *tasa de rendimiento*. https://es.investing.com/pro/BMV:WMT*/explorer/earnings_yield_ltm
- Jiménez, C. V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación de ciencias sociales*, 8(1), 141–150.
- Johnson, T. (2015). The historical roots of profitability: From early accounting to modern finance. *Business History*, 89(3), 555–580.
- Kalberg, S. (2013). La sociología weberiana de las emociones: Un análisis preliminar. *Sociología*, 28(78). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732013000100008
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Última Reforma DOF 01-01-2021, disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592403&fecha=01/01/2021
- Lopez, C. C. C. (2019). Rentabilidad. *Facultad de matemáticas e ingenierías*. <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/778>
- Lopez, J. F. (2020). *Taylorismo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/taylorismo.html>
- Lui, C., y Kao, L. (2018). Financial statement analysis: A data envelope analysis approach. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 21(02).
- Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Microeconomics* (9a ed.). Cengage Learning.
- Manrique, V., y González, Á. M. D. (2013). *Desarrollo de sistemas socio técnicos en el área de seguridad y salud en el trabajo de una empresa de servicios* [Pontificia universidad católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5517/MANRIQUE_VALENZUELA_KATY_DESARROLLO_SERVICIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, E., Fuentes, F., & Sandoval, A. (2021). Sostenibilidad y rentabilidad empresarial: Un análisis en empresas mexicanas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 14(1), 1–14.
- Martínez, G. (2019). El diagnostico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas. *Administración y organizaciones*, 4(7), 97–107.
- Martínez, V. G. (2013). *El managent socioeconómico en las pymes del sector metalmecánica* (1a ed.). Universidad Politécnica de San Luis Potosí.

- McKinsey & Company. (2021). *Global trends in the recovery of corporate profitability*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-trends-in-the-recovery-of-corporate-profitability#>
- Meneses, K.; Anda, D. y Segura, O. (2017). Pequeñas tiendas de barrio. Determinantes de ventas que orientan el apoyo y su asesoramiento. *Teuken Bidikay* Vol. 8 N°10. Pp. 51 - 72
- Miranda, R., y Mucha, B. E. D. (2017). *Financiamiento de capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad de las empresas del sector abarrotero del distrito de Ayacucho, 2013-2015* [Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga].
<http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/1651>
- Muñoz, A. M., Márquez, A. J. G., y Muñoz, P. C. (2018). *Análisis de estados financieros* (Pirámide.).
- Muñoz, P. C. y Úsuga S. V. (2020). *La influencia de los costos ocultos de rotación no cuantificados en una empresa constructora en el departamento de Antioquia*, Universidad de Antioquia.
<https://hdl.handle.net/10495/15433>
- Negrón G. A., Fleita T. M. S., Gémar C. G., Negrón G. J., García F. V., y Trujillo R. Y. (2018). Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 6-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000100006>
- Nicholson, W., y Snyder, C. (2014). *Microeconomic theory: Basic principles and extensions* (11a ed.). Cengage Learning.
- OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/34907e9c-en>
- Ortiz, A. H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (14a ed.).
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos desempeños ocultos: Una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(39), 725–743.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcdo>
- Peña, G. Y. C. (2014). *El análisis y control de los costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones* [Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/52326>
- Pérez, H. C. C., Vargas, V. V., Jiménez, A.A. (2011). *El impacto de los costos ocultos. Un estudio de caso*. <https://vdocumento.com/el-impacto-de-los-costos-ocultos-un-estudio-de-el-impacto-de-los-costos-ocultos.html?page=1>

- Puente, R. M. I., Solís, C. D. E., Guerra, T. C. M., y Carrasco, S. V. A. (2017). Relación entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial. *Contribuciones a la Economía*. <http://eumed.net/ce/2017/2/gestion-rentabilidad.html>
- Ramírez, C. A. (2018). Reconocimiento de los Costos ocultos para una adecuada administración de la materia prima. *Revista de investigación SIGMA*, 05(2), 23–38.
- Ramos, M. M. K. (2022). *Gestión administrativa para optimizar la rentabilidad de una empresa comercial* [Norbert Wiener]. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/4227>
- Raskina, Y., Sánchez-Molina, P., y Céspedes-Lorente, J. (2019). Sostenibilidad y rentabilidad: Un análisis global de las empresas líderes. *Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Ambiental*, 26(6), 1337–1347.
- Rodríguez, M. L. (2012). *Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones*. McGraw-Hill
- Samuelson, P. A., y Nordhaus, W. D. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica* (19a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Savall, H., y Zardet, V. (1996). División cognitiva de la investigación- intervención: la producción del conocimiento por medio de la interactividad cognitiva. *Internacionale systematique*, 157–189.
- Savall, H., y Zardet, V. (2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Perfomance*. Information age publishing.
- Savall, H., y Zardet, V. (2019). Reciclar los costos ocultos durables: La gestión socioeconomía. Métodos y resultados. *Administración y organizaciones*, 8(16), 17–43.
- Secretaría de Economía. (2009). *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f). *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*. de <https://www.gob.mx/shcp/impuesto-al-valor-agregado-iva>
- Stiglitz, J. E., y Walsh, C. E. (2015). *Introducción a la microeconomía* (1a ed.). Antoni Bosch.
- Valeria, D. (2015). *Los costos del presentismo laboral en las empresas manufactureras de Lima: 2012* [Tesis]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5a ed.). SAGE Publications.
- Zardet, V., y Krief, N. (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socio económico de las organizaciones*. 1–20. http://www.laisumedu.org/DESIN_lbarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf

Zardet, V., Savall, H., Podmoguilnye, M., y Farré, D. (2020). Impactos de la digitalización en los sistemas de información de gestión y costos. *Instituto internacional de costos*, 16(1), 102–127.

V. Anexos

Anexo I. Guía de entrevistas semiestructurada

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
Condiciones de trabajo	Materiales y equipo	¿Consideras que cuentas con el material y el equipo necesario para realizar tu trabajo? ¿Qué equipo o material necesitas para realizar tu trabajo de una mejor forma?
	Acondicionamientos y arreglos de locales	¿Consideras las instalaciones adecuadas para realizar su jornada laboral? ¿Qué te gustaría implementar para mejorar tu lugar de trabajo?
	Carga física del trabajo	¿Cómo consideras tu trabajo físicamente?
	Horarios de trabajo	¿Cómo es el horario de trabajo? ¿En tu jornada laboral te da tiempo de realizar tus actividades diarias? ¿Respetan los horarios de trabajo, es decir que llegues en el horario estipulado de entrada y de la misma forma tu jornada termine en el horario acordado?
	Ambiente de trabajo	¿Cómo es el ambiente laboral con los compañeros y dueños?
Organización del trabajo	Repartición de tareas, misiones y funciones	¿Conoces cuál es el puesto que desempeñas dentro de la organización? Indica cuáles son tus funciones ¿Consideras que las funciones que realiza son indicadas a tu puesto?
	Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	Respecto a las decisiones tomadas sobre el trabajo y la organización, ¿Quién es la persona encargada de la toma de decisiones? ¿consideras que son las adecuadas?

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
	Trabajo en equipo y carga de trabajo	¿Cómo es el trabajo entre compañeros, se apoyan o cada uno se dedica a su trabajo? ¿Consideras que el trabajo designado a cada uno es designado de forma equitativa?
	Autonomía del trabajo	¿Cuándo se encuentran sin supervisión cómo consideras que se efectúa el trabajo? ¿Si pudieras darles un consejo a tus compañeros para qué realizaron su trabajo de una forma más eficiente cual sería?
	Procedimientos	¿En caso de tener algún conflicto en tu área de trabajo cómo lo solucionas?
3 C (Coordinación, Comunicación y Concertación)	Vertical	¿Cuándo se desea proporcionar una información de qué forma es?
	Horizontal	¿Cómo es la comunicación con tus compañeros?
	Horizontal entre sucursales	¿Cuáles son las principales afectaciones que se presentan al querer tener una comunicación con la otra tienda?
Gestión del tiempo	Interna al servicio	¿Cuáles son los principales problemas que surgen al bajar mercancía, ya sea para surtido de producto o llenado de cancelas? ¿Podrías mencionar cuáles son las principales observaciones que realizan los clientes sobre el servicio o sus productos?
	Planeación y programación de actividades	¿Tus actividades las realiza conforme a qué situación? ¿Tienes días asignados para realizar actividades específicamente?
	Factores perturbadores de la gestión	¿Qué haces en tus tiempos muertos? ¿Con qué frecuencia realizas retrabajos? ¿Cuáles son las principales razones por las que se tardan en realizar tus actividades?

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
	Suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia	¿Cuáles son las principales causas de que no se cuente con la existencia de mercancía, ofrecida al cliente?
Formación integrada	Competencias disponibles	¿Con qué equipo cuenta la empresa que no es utilizado? ¿Esto a qué se debe?
	Necesidad de formación	¿En qué te gustaría que te capacitarán para poder desempeñar tu trabajo de una mejor manera?
	Formación y cambio tecnológico	¿Consideras que el software que se maneja es el adecuado y es aprovechado de forma correcta? ¿Consideras que se podría implementar una nueva tecnología que apoye a la empresa?
Implementación de estrategia	Falta de administración	¿Qué consideras que se podría hacer para mejorar la administración del mejor lugar?
	Inventario	¿Cuáles son los principales conflictos que observas con la mercancía?
	Gestión del personal	¿Consideras que el personal contratado es apto para los para las funciones otorgadas? ¿Sabes si se cuenta con algún reglamento dentro de la empresa? ¿Podrías mencionar algunas de las reglas? ¿Consideras que las reglas establecidas son efectuadas de forma correcta?
	Rotación de personal	¿Sabes cuáles son las causas por lo que dejan de asistir los colaboradores?
	Sistemas de remuneraciones y falta de prestaciones	¿Cómo es distribuido tu salario? ¿Si pudieras solicitar alguna mejora cuál sería?

Anexo II. Importancia de disfuncionamiento de acuerdo con cada entrevista

En la tabla que se muestran continuación se logra visualizar cuales son los principales disfuncionamientos que se observan de acuerdo con el criterio de cada colaborador y operativo, dando por resultado un total de 346 frases testimonio distribuidas en las seis familias, que a su vez se dividen por subcategorías, para lograr detectar la afectación de una manera más complementaria.

Documento	Disfuncionamientos	Frases testimonio
ENTREVISTA 1	1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación programación de actividades 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.1 Falta de administración 6.2 Inventario 6.3 Gestión de personal 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	37

<p>ENTREVISTA 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación programación de actividades 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.1 Falta de administración 6.2 Inventario 6.3 Gestión de personal 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 	<p>39</p>
---------------------	--	-----------

<p>ENTREVISTA 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación programación de actividades 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.1 Falta de administración 6.2 Inventario 6.3 Gestión de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 	<p>26</p>
---------------------	--	-----------

<p>ENTREVISTA 4</p>	<p>1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 6.1 Falta de administración 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 6.3 Gestión de personal 1.5 Ambiente laboral 3.2 Horizontal 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.5 Procedimientos 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.1 Interna al servicio 6.4 Rotación de personal 2.4 Autonomía del trabajo 3.1 Vertical 3.2 Horizontal entre sucursales 6.2 Inventario 4.2 Planeación programación de actividades 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 5.1 Competencias disponibles 5.3 Formación y cambio tecnológico 5.2 Necesidad de formación</p>	<p>51</p>
---------------------	---	-----------

<p>ENTREVISTA 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 6.3 Gestión de personal 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 6.4 Rotación de personal 4.1 Interna al servicio 6.2 Inventario 4.2 Planeación programación de actividades 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.1 Falta de administración 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 	<p>26</p>
---------------------	---	-----------

<p>ENTREVISTA 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 3.2 Horizontal 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.2 Inventario 6.3 Gestión de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 6.4 Rotación de personal 	<p>24</p>
---------------------	---	-----------

<p>ENTREVISTA 7 (Dueño)</p>	<p>1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.2 Planeación programación de actividades 6.2 Inventario 5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.3 Gestión de personal 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones</p>	<p>28</p>
-----------------------------	---	-----------

ENTREVISTA 8	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Materiales y equipo 4.3 Factores perturbadores de la gestión 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 5.3 Formación y cambio tecnológico 5.2 Necesidad de formación 6.1 Falta de administración 6.3 Gestión de personal 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 	24
--------------	--	----

ENTREVISTA 9	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Materiales y equipo 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación programación de actividades 4.3 Factores perturbadores de la gestión 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 6.2 Inventario 5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.1 Falta de administración 6.3 Gestión de personal 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones 	34
--------------	--	----

<p>ENTREVISTA 10 (Dueño)</p>	<p>1.1 Materiales y equipo 5.3 Formación y cambio tecnológico 1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 1.5 Ambiente laboral 3.2 Horizontal 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.4 Autonomía del trabajo 2.5 Procedimientos 6.3 Gestión de personal 3.1 Vertical 3.2 Horizontal entre sucursales 4.1 Interna al servicio 6.2 Inventario 4.4 Suministros de inventarios que acarrear una ruptura en la existencia 4.2 Planeación programación de actividades 4.3 Factores perturbadores de la gestión 5.1 Competencias disponibles 5.2 Necesidad de formación 6.1 Falta de administración 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones</p>	<p>31</p>
------------------------------	---	-----------

<p>ENTREVISTA 11 (Gerente general)</p>	<p>1.1 Materiales y equipo 6.3 Gestión de personal 1.3 Carga física del trabajo 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente laboral 2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones 2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo 2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones 2.4 Autonomía del trabajo 6.1 Falta de administración 2.5 Procedimientos 3.1 Vertical 3.2 Horizontal 4.1 Interna al servicio 4.2 Planeación programación de actividades 4.3 Factores perturbadores de la gestión 6.2 Inventario 5.1 Competencias disponibles 5.3 Formación y cambio tecnológico 6.4 Rotación de personal 6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones</p>	<p>26</p>
--	---	-----------

Anexo III. Ideas fuerza, divergencias y convergencias

Ideas fuerza pertenecientes a los dueños y gerente general

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia	
Condiciones de trabajo	1.1 Materiales y equipo	"Les hace falta equipo de protección"	1 vez	
		"No realizan bien su trabajo porque les hace falta algunas cosas"	2 veces	
	1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales	"Tenemos el espacio limitado"	3 veces	
		"Es incomodo estar subiendo y bajando mercancía"	2 veces	
		"Se necesita estantería y mejoras en el acomodo de mercancía"	1 vez	
	1.3 Carga física del trabajo	"El trabajo llega a ser pesado en comparación a otros giros"	1 vez	
		"No se les exige que carguen de más"	1 vez	
	1.4 Horarios de trabajo	"El horario que se labora es similar al de todas las bodegas"	2 veces	
		"Llega a ser pesado por la hora de entrada"	2 veces	
	1.5 Ambiente laboral	"En ocasiones no se llevan bien entre compañeros"	3 veces	
	Organización del trabajo	2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones	"Algunos puestos si se llegan a saturar de actividades"	2 veces
			"El trabajo se carga cuando la plantilla no está completa"	2 veces
		2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"Nosotros somos los que tomamos las decisiones"	2 veces
			"Las decisiones son tomadas sobre la marcha"	2 veces
		2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo	"Algunas actividades requieren apoyo de otros"	2 veces
"Tienen problemas personales, por lo que no se apoyan"			3 veces	
2.4 Autonomía del trabajo		"Si no se encuentra alguien supervisando, no realizan el trabajo"	4 veces	
		"No le dan prioridad a su trabajo"	2 veces	
2.5 Procedimientos		"Para solucionar un conflicto nos tienen que decir"	3 veces	
		3.1 Vertical	"los avisos se dan en conjunto"	2 veces

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia
3C (Comunicación, concertación y coordinación)		"Situaciones personales se hablan de forma independiente"	2 veces
	3.2 Horizontal	"La comunicación entre ellos no es muy buena"	2 veces
		"No se apoyan para ciertas actividades"	2 veces
	3.3 Horizontal entre sucursales	"Falla un poco la comunicación"	2 veces
		"Llega a ver conflictos por la mercancía"	1 veces
Gestión de tiempo	4.1 Interna al servicio	"Los chicos no se apoyan para bajar los productos"	2 veces
		"No se encuentran los productos en los espacios específicos"	2 veces
	4.2 Planeación programación de actividades	"Los proveedores están divididos, sin embargo, llegan a enviar la mercancía y no avisan"	3 veces
		"Los cancelos se llenan conforme a las ventas"	2 veces
	4.3 Factores perturbadores de la gestión	"Con frecuencia se realizan retrabajos, relacionados con el acomodo de los productos o el despacho de estos"	3 veces
	4.4 Suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia	"Los inventarios no están de la forma correcta"	2 veces
		"Los productos se venden muy poco o tienen fechas cortas de caducidad"	2 veces
	Formación integrada	5.1 Competencias disponibles	"Hay artículos que no son utilizados"
5.2 Necesidad de formación		"No se les da una capacitación como tal"	2 veces
		"Se necesita de personal mayor capacitado"	2 veces
5.3 Formación y cambio tecnológico		"El programa actual tiene algunas limitaciones"	1 vez
		"Con el equipo que se tiene se puede trabajar"	2 veces
		"Se debe hacer una evaluación costo -beneficio de la implementación de nuevas tecnologías"	1 vez
6.1 Falta de administración		"Faltan muchas cosas"	2 veces

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia
Implementación de estrategia	6.2 Inventario	"La mercancía de exhibición se llega a maltratar"	1 vez
		"No nos llegamos a dar cuenta de que falta un producto debido al sistema"	2 veces
		"Se piden los productos a los proveedores, pero en ocasiones no lo envían"	1 vez
		"Se debería de estar más al pendiente de los volúmenes y espacios"	2 veces
	6.3 Gestión de personal	"Si hay un reglamento, pero ya no se si esta"	2 veces
		"Llegan conociendo un poco, pero los capacitamos"	2 veces
		"Se les pide que lleguen con algún conocimiento"	2 veces
	6.4 Rotación de personal	"Se van debido a que no les gusta"	2 veces
		"La rotación son por motivos personales o conflictos con los compañeros"	2 veces
	6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	"Tiene todas las prestaciones"	2 veces
"Se les da un bono por puntualidad"		2 veces	

Fuente: Elaboración propia

Ideas fuerza pertenecientes a los operativos

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia
Condiciones de trabajo	1.1 Materiales y equipo	"No contamos con el material necesario"	4 veces
		"Nos hace falta equipo de protección"	3 veces
		"No tenemos uniforme"	2 veces
	1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales	"Las instalaciones no son las adecuadas"	5 veces
		"Las instalaciones no son seguras"	2 veces
		"Los dueños no realizan las reparaciones adecuadas"	2 veces
		"Alumbrado no es el adecuado"	2 veces
		"El trabajo es un poco pesado "	6 veces

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia
	1.3 Carga física del trabajo	"Tienes que hacer más cosas de las que te tocan"	1 vez
	1.4 Horarios de trabajo	"El horario es muy extenso"	2 veces
		"A veces salimos un poco tarde"	3 veces
	1.5 Ambiente laboral	"El ambiente es muy pesados"	3 veces
		"Los compañeros no se prestan para hablar"	2 veces
Organización del trabajo	2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones	"Son muchas actividades las que realizó"	3 veces
		"Realizó actividades de alguien más"	4 veces
		"No se cual sea mi puesto"	2 veces
	2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"Las decisiones no son tomadas de la forma correcta"	3 veces
		"Algunos compañeros no realizan sus actividades"	2 veces
	2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo	"Los compañeros no hacen por ayudar"	3 veces
		"Se junta el trabajo"	2 vez
	2.4 Autonomía del trabajo	"Los compañeros llegan hacer impulsivos"	3 veces
		"Si no están los patrones dejan de realizar sus funciones"	4 veces
		"Deberían de ser más organizados para atender a los clientes"	2 veces
	2.5 Procedimientos	"Mi patrón no hacen caso de los conflictos"	3 veces
		"Si no está el patrón tenemos que solucionar el conflicto con el cliente"	1 vez
3C (Comunicación, concertación y coordinación)	3.1 Vertical	"Se llega hacer el teléfono descompuesto"	1 vez
		"Los dueños solo se preocupan por cosas del trabajo"	2 vez
	3.2 Horizontal	"Los compañeros no se prestan para hablar"	3 veces
		"No se coordinan para realizar las actividades"	2 veces
	3.3 Horizontal entre sucursales	"La comunicación es casi nula"	2 veces
		"Llegan a mandar un producto por otro"	1 vez

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia
Gestión de tiempo	4.1 Interna al servicio	"Para el llenado de cancelas es complicado"	2 veces
		"El cliente no se quiere llevar la mercancía porque esta maltratada y de la caducidad"	6 veces
		"Tenemos que hacer varias cosas"	3 veces
		"Los clientes se quejan de las caducidades"	2 veces
		"El cliente compra un producto y luego viene a cambiarlo"	1 vez
	4.2 Planeación programación de actividades	"No hacen las actividades de acuerdo con lo estipulado"	3 veces
		"No se tienen actividades planeadas al 100%"	2 veces
	4.3 Factores perturbadores de la gestión	"La mercancía no es la correcta o tiene fechas cortas"	2 veces
		"Los patronos se ausentan con frecuencia"	2 veces
		"Los compañeros no apoyan, ni se comunican de la forma adecuada"	2 veces
		"Se tiene problema con la existencia y espacios"	2 veces
	4.4 Suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia	"Se debería de tener un mayor control en las compras"	2 veces
		"Los productos no se encuentran en exhibición, porque no se bajan"	3 veces
		"Los clientes piden artículos con poco desplazamiento"	2 veces
Formación integrada	5.1 Competencias disponibles	"Tenemos tarimas que no son utilizadas"	1 vez
	5.2 Necesidad de formación	"Se necesita capacitación"	8 veces
	5.3 Formación y cambio tecnológico	"Necesitamos un mejor programa"	2 veces
		"Deberían instalar pantallas en bodega para los pedidos"	2 veces
	6.1 Falta de administración	"Deberían cambiar otro tipo de iluminación"	1 vez
		"Falta administración y control"	4 veces
6.2 Inventario	"El reglamento nadie lo obedece"	1 vez	
	"La mercancía llega en mal estado"	4 veces	
		"Marca existencia y no hay"	2 veces

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Idea fuerza	Frecuencia
Implementación de estrategia		"Los clientes regresan el producto"	2 veces
		"No se realizan las salidas de forma adecuada"	1 vez
	6.3 Gestión de personal	"No conozco el reglamento, o no es claro"	7 veces
		"No respetan la hora de entrada y de salida"	2 veces
		"Los patrones no son accesibles"	2 veces
		"Se debería tener más seguimiento del personal"	3 veces
		"El personal contratado no siempre es el adecuado"	2 veces
	6.4 Rotación de personal	"El trabajo llega a ser pesado y estresante"	3 veces
		"No regresan por el salario"	2 veces
		"El ambiente es muy pesado"	3 veces
	6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	"El salario debería ser mayor"	6 veces
		"Se necesitan estímulos monetarios"	3 veces
		"Faltan prestaciones y seguridad social"	8 veces

Fuente: Elaboración propia

Matriz de convergencias

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Dueños y gerente general	Operativos
Condiciones de trabajo	1.1 Materiales y equipo	"Les hace falta equipo de protección" "No realizan bien su trabajo porque les hace falta algunas cosas"	"Nos hace falta equipo de protección" "No contamos con el material necesario"
	1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales	"Tenemos el espacio limitado" "Es incómodo estar subiendo y bajando mercancía"	"Las instalaciones no son las adecuadas" "Las instalaciones no son seguras"
	1.3 Carga física del trabajo	"El trabajo llega a ser pesado en comparación a otros giros"	"El trabajo es un poco pesado"

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Dueños y gerente general	Operativos
	1.4 Horarios de trabajo	"El horario que se labora es similar al de todas las bodegas"	"El horario es muy extenso"
	1.5 Ambiente laboral	"En ocasiones no se llevan bien entre compañeros"	"El ambiente es muy pesados" "Los compañeros no se prestan para hablar"
Organización del trabajo	2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones	"Algunos puestos si se llegan a saturar de actividades"	"Son muchas actividades las que realizó"
		"El trabajo se carga cuando la plantilla no está completa"	"Realizó actividades de alguien más"
	2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"Las decisiones son tomadas sobre la marcha"	"Las decisiones no son tomadas de la forma correcta"
	2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo	"Tienen problemas personales, por lo que no se apoyan"	"Los compañeros no hacen por ayudar"
	2.4 Autonomía del trabajo	"Si no se encuentra alguien supervisando, no realizan el trabajo"	"Si no están los patrones dejan de realizar sus funciones"
"No le dan prioridad a su trabajo"		"Deberían de ser más organizados para atender a los clientes"	
3C (Comunicación, concertación y coordinación)	3.2 Horizontal	"La comunicación entre ellos no es muy buena"	"Los compañeros no se prestan para hablar"
		"No se apoyan para ciertas actividades"	"No se coordinan para realizar las actividades"
	3.3 Horizontal entre sucursales	"Falla un poco la comunicación"	"La comunicación es casi nula"
"Llega a ver conflictos por la mercancía"		"Llegan a mandar un producto por otro"	
Gestión de tiempo	4.1 Interna al servicio	"Los chicos no se apoyan para bajar los productos"	"Para el llenado de canceles es complicado"
	4.2 Planeación programación de actividades	"Los canceles se llenan conforme a las ventas"	"No se tienen actividades planeadas al 100%"
	4.3 Factores perturbadores de la gestión	"Con frecuencia se realizan retrabajos, relacionados con el acomodo de los productos o el despacho de estos"	"Se tiene problema con la existencia y espacios"

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Dueños y gerente general	Operativos
	4.4 Suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia	"Los inventarios no están de la forma correcta"	"Se debería de tener un mayor control en las compras"
		"Los productos se venden muy poco o tienen fechas cortas de caducidad"	"Los clientes piden artículos con poco desplazamiento"
Formación integrada	5.1 Competencias disponibles	"Tenemos tarimas que no son utilizadas"	"Tenemos tarimas que no son utilizadas"
	5.2 Necesidad de formación	"No se les da una capacitación como tal"	"Se necesita capacitación"
		"Se necesita de personal mayor capacitado"	
	5.3 Formación y cambio tecnológico	"El programa actual tiene algunas limitaciones"	"Necesitamos un mejor programa"
"Se debe hacer una evaluación costo -beneficio de la implementación de nuevas tecnologías"		"Deberían instalar pantallas en bodega para los pedidos"	
Implementación de estrategia	6.1 Falta de administración	"Faltan muchas cosas"	"Falta administración y control"
	6.2 Inventario	"La mercancía de exhibición se llega a maltratar"	"La mercancía llega en mal estado"
		"No nos llegamos a dar cuenta de que falta un producto debido al sistema"	"Marca existencia y no hay"
	6.3 Gestión de personal	"Si hay un reglamento, pero ya no sé si esta"	"No conozco el reglamento, o no es claro"
		"Llegan conociendo un poco, pero los capacitamos"	"El personal contratado no siempre es el adecuado"
	6.4 Rotación de personal	"Se van debido a que no les gusta"	"El trabajo llega a ser pesado y estresante"
"La rotación son por motivos personales o conflictos con los compañeros"		"El ambiente es muy pesado"	
6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	"Se les da un bono por puntualidad"	"Se necesitan estímulos monetarios"	

Matriz de divergencias

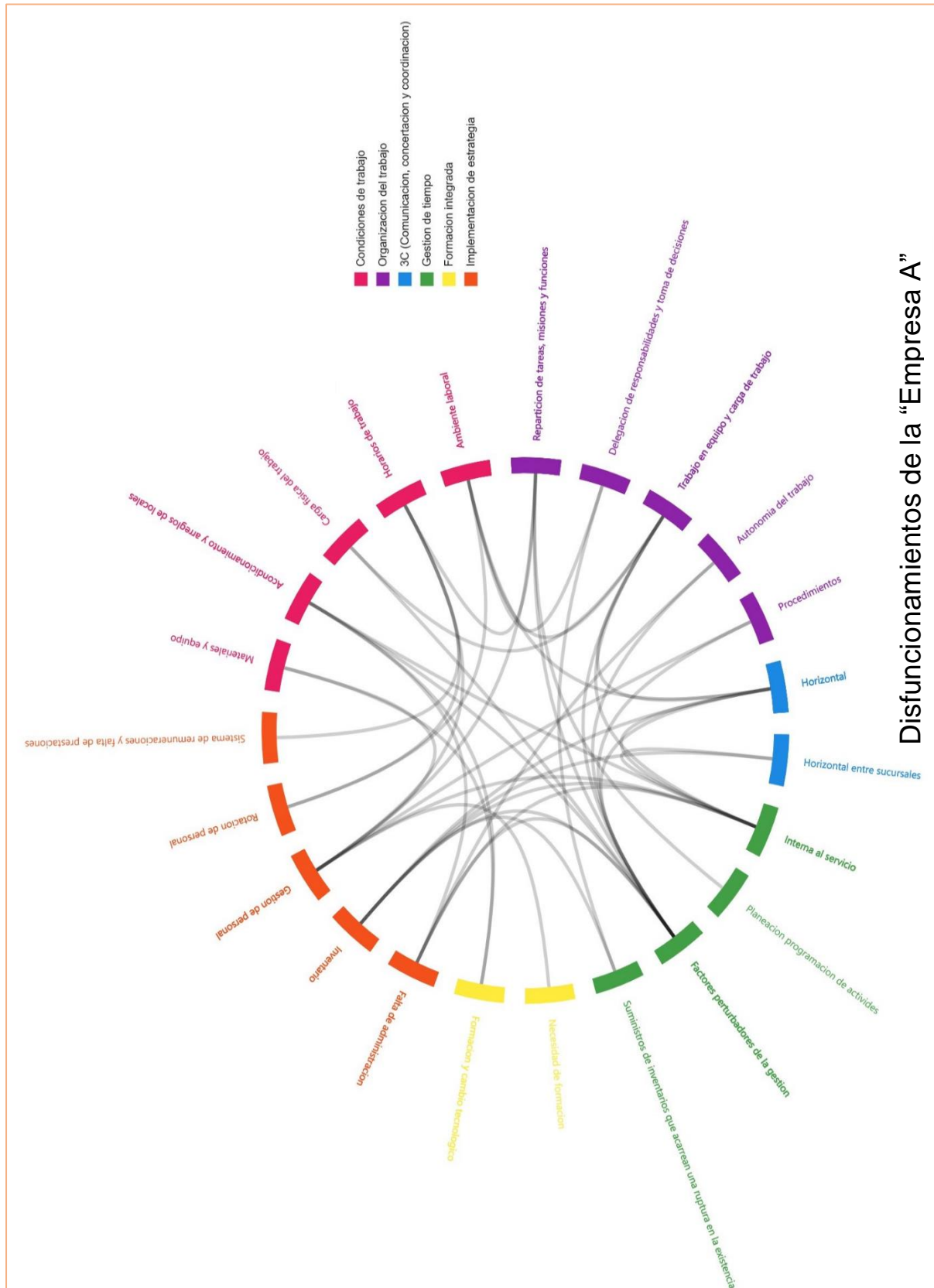
Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Dueños y gerente general	Operativos	
Condiciones de trabajo	1.1 Materiales y equipo	Incongruencia	"No tenemos uniforme"	
	1.2 Acondicionamiento y arreglos de locales	"Se necesita estantería y mejoras en el acomodo de mercancía"	Sin frase	
		Sin frase	"Los dueños no realizan las reparaciones adecuadas"	
		Sin frase	"Alumbrado no es el adecuado"	
	1.3 Carga física del trabajo	"No se les exige que carguen de más"	Sin frase	
		Sin frase	"Tienes que hacer más cosas de las que te tocan"	
	1.4 Horarios de trabajo	"Llega a ser pesado por la hora de entrada"	Sin frase	
		Sin frase	"A veces salimos un poco tarde"	
	Organización del trabajo	2.1 Repartición de tareas, misiones y funciones	Sin frase	"No se cual sea mi puesto"
		2.2 Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	"Nosotros somos los que tomamos las decisiones"	Sin frase
Sin frase			"Algunos compañeros no realizan sus actividades"	
2.3 Trabajo en equipo y carga de trabajo		"Algunas actividades requieren apoyo de otros"	Sin frase	
		Sin frase	"Se junta el trabajo"	
2.4 Autonomía del trabajo		"Los compañeros llegan hacer impulsivos"	Sin frase	
2.5 Procedimientos		"Para solucionar un conflicto nos tienen que decir"	"Mi patrón no hacen caso de los conflictos"	
	Sin frase	"Si no está el patrón tenemos que solucionar el conflicto con el cliente"		

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Dueños y gerente general	Operativos
3C (Comunicación, concertación y coordinación)	3.1 Vertical	"los avisos se dan en conjunto"	Sin frase
		"Situaciones personales se hablan de forma independiente"	Sin frase
		Sin frase	"Se llega hacer el teléfono descompuesto"
		Sin frase	"Los dueños solo se preocupan por cosas del trabajo"
Gestión de tiempo	4.1 Interna al servicio	"No se encuentran los productos en los espacios específicos"	Sin frase
		Sin frase	"El cliente no se quiere llevar la mercancía porque esta maltratada y de la caducidad"
		Sin frase	"Tenemos que hacer varias cosas"
		Sin frase	"Los clientes se quejan de las caducidades"
		Sin frase	"El cliente compra un producto y luego viene a cambiarlo"
	4.2 Planeación programación de actividades	"Los proveedores están divididos, sin embargo, llegan a enviar la mercancía y no avisan"	Sin frase
		Sin frase	"No hacen las actividades de acuerdo con lo estipulado"
	4.3 Factores perturbadores de la gestión	Sin frase	"La mercancía no es la correcta o tiene fechas cortas"
		Sin frase	"Los patrones se ausentan con frecuencia"
		Sin frase	"Los compañeros no apoyan, ni se comunican de la forma adecuada"
	4.4 Suministros de inventarios que	Sin frase	"Los productos no se encuentran en exhibición, porque no se bajan"

Familias de disfuncionamientos	Subcategorías	Dueños y gerente general	Operativos
	acarrear una ruptura en la existencia		
Formación integrada	5.3 Formación y cambio tecnológico	"Con el equipo que se tiene se puede trabajar"	Sin frase
		Sin frase	"Deberían cambiar otro tipo de iluminación"
	6.1 Falta de administración	"El reglamento nadie lo obedece"	Sin frase
Implementación de estrategia	6.2 Inventario	Sin frase	"Los clientes regresan el producto"
		"Se debería de estar más pendiente de los Volúmenes y espacios"	Sin frase
		Sin frase	"No se realizan las salidas de forma adecuada"
	6.3 Gestión de personal	Sin frase	"No respetan la hora de entrada y de salida"
		Sin frase	"Los patrones no son accesibles"
		"Se les pide que lleguen con algún conocimiento"	Sin frase
		Sin frase	"Se debería tener más seguimiento del personal"
	6.4 Rotación de personal	Sin frase	"No regresan por el salario"
	6.5 Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	Sin frase	"El salario debería ser mayor"
		"Tiene todas las presentaciones"	"Faltan prestaciones y seguridad social"

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV. Gráfico de coocurrencias



Disfuncionamientos de la “Empresa A”

