



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
Maestría en Competitividad y Sustentabilidad



*“Innovación organizacional y diseño de procesos  
para la empresa Veralmex S.P.R. de R.L.”*

## **T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD**

**PRESENTA**

**ANDREA MAGDALENA DE LUNA CABRERA**

**DIRECTORA**

**DRA. MARÍA XOCHITL ASTUDILLO MILLER**

**CODIRECTOR**

**DR. JOSÉ ALBERTO SOLIS NAVARRETE**

Acapulco de Juárez., Gro. México, julio de 2018



**BECADO POR EL CONSEJO  
NACIONAL DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

## AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

Un agradecimiento especial al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la financiación a través de la beca 745409 para el desarrollo y culminación satisfactoria de este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGRO) por su labor incansable en forjar conocimiento de calidad y compartirlo para que las personas puedan lograr el éxito.

A la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación (UEPI) por permitirme formar parte de su institución y ayudar en mi formación técnico-académica.

A la Empresa Veralmex, S.P.R. de R.L. por brindarme todas las facilidades y el apoyo necesario para la realización de este proyecto, gracias especiales por permitirme aplicar el conocimiento para el desarrollo de soluciones innovadoras que fortalezcan su competitividad y productividad.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León por aceptarme para la realización de mi primera estancia de investigación de marzo a julio de 2017. Gracias por la prestación de instalaciones y el intercambio académico-científico.

A la consultora de negocios *Professional Process Improvement Management*, sin ustedes no habría podido llevar a cabo el diseño de procesos para la empresa Veralmex.

A la empresa Grupo Industrial la italiana por el apoyo otorgado para la segunda estancia de agosto a diciembre 2017, y por fomentar ese vínculo tan importante Universidad-Empresa al igual que Veralmex.

## AGRADECIMIENTOS

*A todo el personal, maestros y facilitadores de la maestría en Competitividad y Sustentabilidad por darme la oportunidad de ser aceptada como estudiante de la generación 2016-2018, todo el conocimiento generado durante mis estudios es un arma invaluable.*

*A mi comité tutorial conformado por investigadores de la UAGRO y maestros invitados: Dra. María Xóchitl Astudillo Miller, Dr. José Alberto Solís Navarrete, M.M.T. Héctor Ibáñez Orozco, Dra. Yanik Ixchel Maldonado Astudillo, su tiempo y sus enseñanzas son y serán lo más importante para mí.*

*En especial a mi directora y tutora de tesis la Dra. Xóchitl Astudillo Miller sin sus enseñanzas y esfuerzo en conjunto, no hubiera podido culminar este proyecto.*

*A mi Codirector de tesis el Dr. José Alberto Solís Navarrete, su conocimiento profundo en el tema de innovación me permitió darle la estructura adecuada a mi trabajo.*

*Al Dr. Yan Maldonado Astudillo, mi maestro de estadística, que me ayudó en la obtención e interpretación de resultados de la investigación de mercado.*

*Con gran cariño al Dr. Guillermo Guzmán de la Garza e Ing. Martha Guzmán Treviño Vargas, empresarios que admiro y que me abrieron las puertas de Veralmex S.P.R. de R.L., empresa que vi crecer desde sus inicios.*

*Agradezco del mismo modo a Juan Pablo González por ayudar en la definición del título del proyecto, Joaquín Velázquez y Héctor Flota de grupo TRIM, por su apoyo en las juntas de procesos, el conocimiento compartido y el tiempo invertido para la mejora del desarrollo organizacional de la empresa. A Lilián López por ayudarme en la realización de la parte de marketing, a mi amiga y secretaria administrativa Lic. Ana del Toro por poner empeño, esfuerzo y tiempo en la realización de los manuales de procedimientos, el mapeo de procesos, control de archivos e inventario y ejecución de la carpeta de desarrollo organizacional. Al Ingeniero Omar Perez Saldaña por su ayuda en la elaboración del*

*manual de procedimientos para la planta. A todo el equipo, personal y amigos de Veralmex que han estado presentes a través de los años en esta mágica labor de emprender un negocio y verlo crecer, todos han contribuido con su granito de arena.*

*Al Dr. Mario César Dávila Aguirre, titular de la incubadora de negocios de FACPYA, por su altruista labor en compartir sus conocimientos sobre planeación estratégica en empresas, ayudar en la realización de diagnóstico interno y externo de Veralmex y en la investigación de mercado.*

*Al director general de PPIM consultores maestro Rafael G. Espinosa V., por haberme ayudado en la elaboración del mapeo de procesos para Veralmex y en la realización del marco teórico para la variable proceso, sin usted tampoco hubiera sido posible el término de este proyecto.*

*A la Lic. Georgina Angulo, Gerente de ventas nacionales de grupo industrial la italiana, por su conocimiento compartido, sus facilidades para la realización de mi segunda estancia y su carácter duro que me ayudó a forjar también el mío. Del mismo modo a las gestoras operativas de ventas, personal de ventas nacionales y amigos que compartieron su saber conmigo y me apoyaron en momentos complejos.*

*A mis compañeros de la generación 2016-2018 y amigos tan queridos que hice en la maestría: gracias por compartir, crecer y aceptarnos mutuamente, aún con opiniones parecidas o distintas, con virtudes y defectos, los aprecio mucho.*

## DEDICATORIA

*Dedicada a Dios que siempre me ha acompañado en los momentos difíciles y buenos de mi vida, gracias por nunca dejarme sola, gratitud eterna.*

*Dedicada a mis padres que me dieron la vida y siempre han estado conmigo en los momentos alegres y en los peores, los amo y los admiro, gracias por su apoyo para poder estudiar esta maestría.*

*A mis hermanos que los amo y sé que siempre seremos muy unidos, quiero fomentarles el estudio y con esta tesis demostrar que pueden llegar ustedes también a donde deseen, no importa las circunstancias, a mi tía Chepita y tía Lulú, las extraño siempre.*

*Dedicada a mis suegros por darme todo el apoyo y el cariño, además de demostrarme lo mucho que les importo como si fuera otra hija, por cuidar de su nietito siempre y demostrarle todo su amor, todo mi cariño para ustedes.*

*A mi esposo Sergio que me llena de amor, gracias por tu tiempo, tu esfuerzo y tu apoyo, por ser el pilar de la familia y amar tanto a nuestro hijo, por tus horas dedicadas a Emiliano mientras yo estaba lejos, te amo con todo mi corazón.*

*Dedicada a mi Emiliano, por ti hice este esfuerzo hijo, para ser una mejor persona y compartir contigo todo mi conocimiento, te amo con toda mi vida.*

*A Guillermo Guzmán y Martha Treviño por inspirarme a emprender en la vida y saber que todo lo que deseo lo puedo alcanzar, gracias por confiar en mí para realizar este proyecto.*

## CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Delimitación del problema .....	3
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 Objetivo general .....	6
1.4.2 Objetivos particulares.....	6
II. MARCO DE REFERENCIA.....	8
2.1 Localización de la empresa “Razón social” .....	8
2.2. Descripción de la empresa .....	9
2.3. Infraestructura de la empresa .....	11
2.4 Mercado.....	12
2.5. Análisis FODA.....	13
III. MARCO TEÓRICO .....	15
3.1 Innovación organizacional .....	15
3.1.1 Concepto de innovación organizacional.....	20
3.1.2 Innovación organizacional en las empresas .....	34
3.1.3 Innovación organizacional en empresas mexicanas.....	38
3.2 Procesos organizacionales.....	41
3.2.1 La organización como sistema .....	44
3.2.2 Gestión de los procesos de negocio.....	45
IV. MARCO METODOLÓGICO .....	52
4.1 Tipo de estudio.....	52
4.2 Fases de la investigación.....	52
4.3 Universo y muestra de estudio .....	55
4.4. Análisis de la información .....	56
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	57
5.1 Objetivo Diagnóstico interno y externo .....	57
5.1.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal (PESTEL).....	57
5.1.2 Fuerzas competitivas .....	62
5.1.3 Análisis industrial: La matriz de evaluación de factores externos (EFE). ....	64
5.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	67

5.1.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	68
5.2 Mejoras en la estructura organizacional: direccionamiento estratégico y diseño de estructura .....	70
5.3 mejoras en la práctica de la organización con enfoque en la dirección a la innovación y en los procesos de gestión del recurso humano.....	72
5.3.1 Propuesta de filial para Veralmex. ....	74
5.4 Investigación de mercado y mercado objetivo para los productos .....	77
5.5 Analizar las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización y con el entorno comercial.....	87
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
6.1 Mejoras en la estructura organizacional: direccionamiento estratégico y diseño de estructura. ....	90
6.2 Proponer mejoras en la práctica de la organización con enfoque en la dirección a la innovación y en los procesos de gestión del recurso humano.....	90
6.3 Realizar para el proceso comercial: una investigación de mercado y mercado objetivo para los productos .....	91
6.4 Analizar las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización y con el entorno comercial.....	91
6.5. Limitaciones.....	92
REFERENCIAS .....	94
ANEXOS .....	100
Anexo 1. Empresas que introdujeron al mercado productos (bienes o servicios) y procesos nuevos o significativamente mejorados, respecto al total de empresas, en países miembros de la OCDE, 2010-2012 .....	100
Anexo 2. Esperanza de vida de los negocios en México por entidad federativa. ....	101
Anexo 3. Productos Veralmex .....	102
Anexo 4. Mapeo de procesos para Veralmex.....	108
4.1 Manual para proceso administrativo. ....	108
4.2 Manual Proceso Comercial .....	115
4.3 Manual Proceso Marketing .....	122
4.4 Manual para Proceso de producción .....	124
4.5 Manual de Proceso de cuentas por cobrar .....	134
4.6 Proceso de planeación.....	136
Anexo 5. Cuestionario Utilizado como Instrumento de Medición para Investigación de Mercado.....	140
Anexo 6. Guía de entrevista para diagnóstico interno y externo de la empresa .....	141
Anexo 7. Guía de observación para Matriz de Perfil Competitivo .....	143
Anexo 8. Carpeta de desarrollo organizacional para Veralmex.....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla III- 1.</b> Objetivos y efectos de la innovación organizacional .....	25
<b>Tabla III- 2.</b> Factores que obstaculizan la innovación organizacional.....	26
<b>Tabla III- 3</b> Diseño organizacional resultado de la estrategia.....	28
<b>Tabla III- 4</b> Procesos de gestión del conocimiento, recursos y capital humano. ....	31
<b>Tabla III- 5</b> linnovación de tipo organizacional &l cambio organizacional .....	32
<b>Tabla III- 6.</b> Innovación organizacional aplicada a la estructura organizacional en una empresa.....	35
<b>Tabla III- 7</b> Ejemplo de un Proceso de innovación en la empresa Biofilm .....	36
<b>Tabla III- 8</b> Caracterización Innovación organizacional en empresas petroquímicas .....	37
<b>Tabla III-9</b> Acciones en innovación organizacional .....	38
<b>Tabla III- 10</b> Factores negativos de la innovación en México .....	40
<b>Tabla III- 11.</b> Vista Funcional vs Vista de Procesos.....	41
<b>Tabla III-12.</b> Secciones del instrumento de medición .....	55
<b>Tabla V-13.</b> Población obesa en el mundo 2016 .....	59
<b>Tabla V- 14.</b> Matriz EFE .....	65
<b>Tabla V- 15.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	69
<b>Tabla V- 16</b> ¿Qué es en lo primero que se fija para adquirir productos procesados de harina? .....	78
<b>Tabla V-17.</b> ¿Ha probado productos procesados de nopal? .....	78
<b>Tabla V- 18</b> Aspectos del producto que agradaron a los encuestados.....	84
<b>Tabla V- 19</b> Aspectos del producto que agradaron a los encuestados.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura II- 1.</b> Logotipo de la empresa Veralmex SPR de RL.....	10
<b>Figura II.- 2</b> Marca registrada NOPAI para productos procesados de harina.....	10
<b>Figura II- 3</b> FODA de Veralmex.....	13
<b>Figura III- 4</b> Modelo de sistema de innovación.....	17
<b>Figura III- 5</b> Tipos de innovación.....	18
<b>Figura III- 6</b> Interrelación de la innovación.....	21
<b>Figura III- 7</b> Innovación Organizacional.....	21
<b>Figura III-8.</b> Nivel Micro de la Innovación.....	23
<b>Figura III- 9</b> Fuerzas que determinan el mercado.....	29
<b>Figura II.- 10.</b> Innovación organizacional & características organizacionales.....	33
<b>Figura III- 11.</b> Mapa de procesos macro de una empresa con un sistema de gestión integrado.....	36
<b>Figura III- 12</b> Fases de implantación de BPM.....	50
<b>Figura V-13.</b> Fuerzas de Porter para Veralmex.....	64
<b>Figura V-14.</b> Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	67
<b>Figura V- 15</b> Organigrama Veralmex.....	71
<b>Figura V- 16.</b> Mapa 0 de Veralmex.....	72
<b>Figura V- 17.</b> Organigrama filial Guerrero.....	74
<b>Figura V-18.</b> Propuesta para departamento de ventas filial Veralmex.....	75
<b>Figura V-19.</b> ¿Qué marcas conoce usted de productos de nopal?.....	79
<b>Figura V-20.</b> ¿Cuáles son los productos que ha probado de nopal?.....	80
<b>Figura V-21.</b> ¿Qué razón lo llevó a consumir productos de nopal?.....	81
<b>Figura V-22.</b> ¿Por qué razones no ha probado los productos de nopal?.....	81
<b>Figura V-23.</b> ¿Qué marcas son las que compra de productos de nopal?.....	82
<b>Figura V-24.</b> ¿Qué tan familiarizado está con los productos Veralmex?.....	83
<b>Figura V-25.</b> ¿Usted compraría los productos Veralmex?.....	86
<b>Figura V-26.</b> Si tuviera promoción o descuento el producto ¿Se llevaría más de una pieza?.....	86

## RESUMEN

*Innovación organizacional y diseño de procesos para la empresa Veralmex, S.P.R. de R.L.  
De Luna Cabrera, Andrea Magdalena  
2018*

La esperanza de vida de los negocios en México es de 7.7 años, mientras que el 75 % de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades. Esto demuestra que las empresas enfrentan retos continuos y deben estar preparadas para la implementación de nuevas ofertas de valor y así, poder elevar su competitividad organizacional.

Dos medidas claves que aborda este trabajo son la innovación organizacional (Enfoque hacia el desarrollo organizacional) y el diseño de procesos, medidas estructurales fundamentales para elevar la competitividad en empresas mexicanas. Por lo que el propósito de esta investigación se centra en plantear propuestas de innovación y diseño de procesos clave que mejorarán las actividades que gestiona la empresa Veralmex S.P.R de R.L.

Se toma como referencia la investigación-intervención en esta empresa, en la que se realizaron observaciones y entrevistas a directivos y empleados para el diagnóstico interno y externo y optimización de la estructura. Para el diseño de los procesos se utilizó la metodología de la consultora PPIM para hacer visibles los procesos y desarrollarlos, además para el enfoque de la dirección hacia la innovación se hace la propuesta de creación de una filial en Acapulco. Para la investigación de mercado se hizo un estudio intencional no probabilístico y finalmente para las relaciones externas a través de la experiencia práctica en estancias se dan recomendaciones a Veralmex para la mejora de sus relaciones comerciales y con un entorno empresarial fuera de la organización.

El trabajo aportó información para que Veralmex tuviera un organigrama y se dividiera claramente en departamentos y funciones, que cada empleado entendiera su importancia dentro de la organización y tuviera sus manuales de procedimientos, encontrar el segmento de mercado para consumidores de nopal: un promedio de 37.7 años y analizar otra opción de comercialización en el estado de Guerrero.

**Palabras clave:** *Innovación organizacional, Desarrollo organizacional, Mejora continua, Procesos, Competitividad.*

## ABSTRACT

*Organizational innovation and process design for the company Veralmex S.P.R. of R.L.  
De luna cabrera, andrea magdalena  
2018*

The life expectancy of business in Mexico is 7.7 years, while 75% of new businesses in the country fail and must close their businesses only two years after they started their activities. This shows that companies face continuous challenges and must be prepared for the implementation of new value offers and thus, be able to raise their organizational competitiveness.

Two key measures that this work addresses are organizational innovation (Focus towards organizational development) and the design of processes, fundamental structural measures to increase competitiveness in Mexican companies. Therefore, the purpose of this research is to propose proposals for innovation and design of key processes that will improve the activities managed by the company Veralmex S.P.R de R.L.

The research-intervention in this company is taken as a reference, in which observations and interviews were made to managers and employees for the internal and external diagnosis and optimization of the structure. For the design of the processes, the methodology of the PPIM consultancy was used to make the processes visible and develop them. In addition, for the management approach to innovation, the proposal to create a subsidiary in Acapulco is made. For the market research an intentional non-probabilistic study was made and finally for the external relations through the practical experience in stays are given recommendations to Veralmex for the improvement of their commercial relations and with a business environment outside the organization

The work provided information so that Veralmex had an organizational chart and was clearly divided into departments and functions, that each employee understood their importance within the organization and had their manual procedures, to find the market segment for cactus consumers: an average of 37.7 years and analyze another marketing option in the state of Guerrero.

**Keywords:** *Organizational innovation, Organizational development, Processes, Competitiveness, Continuous improvement.*

## IMPACTO DEL PROYECTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO

El presente proyecto consta de cinco objetivos particulares que se desarrollaron en el transcurso de la maestría y en las dos estancias nacionales: la primera en Monterrey, lugar donde se ubica la empresa Veralmex S.P.R. de R.L, durante esta etapa se realizó el desarrollo y mejora de la estructura a través de la innovación organizacional; además lo referente al *Business Process Analysis* para establecer procesos que pudieran mejorar la gestión de las actividades de la empresa. En la segunda estancia se ejecutó el último objetivo, que era analizar las relaciones externas con un entorno empresarial y comercial fuera de la organización, de este análisis se propusieron mejoras a la empresa.

La información generada por el presente trabajo se considera de importancia para el desarrollo de Veralmex y del sector de productos industrializados de nopal, ya que se gestó información relevante para que las empresas puedan considerar la innovación organizacional como parte fundamental de su proceso de crecimiento y de competitividad organizacional, además de que la investigación realizada para el estudio de mercado de productos elaborados con nopal, sentó bases para un sector que se encuentra limitado en información acerca de productos que son saludables e innovadores.

Los impactos que se generaron en la empresa Veralmex SPR de RL fueron:

Se diseñaron e implementaron propuestas de innovación organizacional y desarrollo de procesos; entre ellas la de crear un organigrama para la empresa, establecer una visión y valores empresariales, elaboración de manuales de funciones y procedimientos por departamento y poner a los encargados por área de dar seguimiento a los objetivos.

Se tomaron decisiones importantes basadas en comentarios de los clientes durante el estudio de mercado respecto al segmento, empaque, embalaje, presentación, canales de distribución y diseño de marca. Los esfuerzos hechos por el departamento comercial y de marketing se enfocaron en posicionar la marca NOPAI y no el nombre de la empresa Veralmex. Se desarrollaron las ventas enfocadas al segmento de amas de casa que cuidan su salud de 35 a 40 años para darle una personalidad a la marca.

El impacto en la industria de productos procesados de nopal fue:

La marca más posicionada en la mente de los consumidores de productos de nopal en Monterrey fue Susalia directamente, e indirectamente Sanissimo de Bimbo, aunque muchos piensan que está hecho de nopal y en realidad es harina de trigo.

La edad promedio de consumo de productos industrializados de nopal es de 37.7 años, una forma para comercializarlo es a través de nutriólogos ya que la mayoría de los consumidores los conocen por recomendación de un doctor. Una buena manera de hacer llegar los productos al consumidor final es a través tiendas naturistas o empresas distribuidoras al mayoreo. A la gente le gustan mucho las promociones y son sensibles al precio.

El conocimiento generado en esta investigación sirve como precedente para futuras investigaciones en empresas similares que comercialicen productos de nopal y que quieran ampliar su mercado receptivo, además es un referente para las pymes que quieran mejorar en sus procesos, estandarizarlos e innovar organizacionalmente.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

En 2017 México se ubicó en el lugar 58 de 130 en el índice de innovación a nivel global (OMPI, 2017). Para llegar a estos resultados la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual toma en cuenta los siguientes criterios y características: capital humano, investigación, calidad de universidades, matrícula de alumnos en estudios superiores y existencia de empresas que invierten en investigación y desarrollo (Hernández, 2017).

La inversión en innovación ha aumentado en la mayoría de los países del mundo y la importancia de la investigación, desarrollo e innovación cada vez es más clara en las empresas. A nivel macro, desde la tecnología de alto nivel hasta las industrias más tradicionales basadas en los recursos, las empresas con actividades de innovación rinden más y crean más y mejores empleos (OCDE, 2012, p.114, en CONACYT, 2015).

La innovación del sector productivo de México en el mundo, la coloca en un lugar donde aún hay mucho trabajo por hacer, ya que las empresas que introdujeron al mercado productos (bienes o servicios) y procesos nuevos o significativamente mejorados en países miembros de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OECD) ubicaron a México en último lugar con 2.88% en innovación en producto y 1.77% en innovación en proceso de 2010 a 2012, comparada con el primer lugar de la gráfica que es Canadá y que cuenta con un 40.40% y 36.20% respectivamente (Véase Anexo 2)

Sin embargo, la tarea de innovar es complicada para las empresas mexicanas, de acuerdo con un estudio sobre el barómetro de la innovación de la firma internacional General Electric, el 60% de los empresarios encuestados considera que es difícil ser disruptivos y sienten una preocupación por el cambio al no saber cómo innovar (GE, 2016, en López., 2016).

De acuerdo con Garza y Mendoza (2009), la manera de competir a nivel organizacional en los últimos años ha estado enfocado a escuchar la voz del cliente y sobre ésta plantear

soluciones reactivas que resuelvan problemáticas, si logramos resolverlas de manera proactiva desarrollando una estrategia de cambio en donde la innovación sé de en

toda la organización, nuestro país aun con nuestros grandes obstáculos puede capitalizar esta manera de cambiar las reglas del juego.

Es notable mencionar que las estadísticas mundiales y nacionales dan evidencia de la gran importancia de desarrollo de la innovación organizacional en las empresas mexicanas, esta herramienta de mejora ha estado presente en las últimas décadas y ha aportado ayuda valiosa a empresas que han optimizado su estructura, mejorado sus prácticas y estandarizado sus procesos.

Como antecedente se pueden citar las siguientes investigaciones que aportan una base sólida para esta tesis:

En 2008 el análisis del Dr. Arraut en su artículo: “La Innovación de tipo Organizacional en las Empresas manufactureras de Cartagena de Indias”, permitió establecer que los sistemas gerenciales son medios que permiten mejorar la capacidad de innovación de las empresas; también se estableció cómo la planeación estratégica y los sistemas de calidad son campos adecuados para la generación de la innovación.

Esta investigación ayudó en el entendimiento de la importancia de la innovación organizacional para la empresa mexicana, además de la delimitación de los objetivos específicos al relacionar como un engranaje los tres elementos principales establecidos en el concepto de innovación organizacional: estructura de la organización, sistema de dirección de la organización y relaciones externas.

También se consultó la investigación que fue presentada en 2009 por Garza & Mendoza denominada: “La innovación organizacional en empresas mexicanas”, en donde se concluye que la eficiencia y la velocidad requerida para la innovación son determinantes de la eficacia del proceso de innovación y este a su vez tiene un efecto positivo con la efectividad organizacional.

Este trabajo conduce y orienta esta investigación porque hace una invitación a profundizar en el tema de innovación organizacional en empresas mexicanas y en los constructos que ayudan a elevar la efectividad en las organizaciones. También aporta modelos conceptuales interesantes para tomarse en cuenta y observar cómo una empresa mexicana en específico aplica la creatividad, velocidad y eficiencia en sus procesos para ser eficaz.

Por lo que el presente trabajo pretende aportar información a la empresa mexicana Veralmex S.P.R. de R.L. para incentivar propuestas de innovación organizacional y diseño de procesos que mejoren las actividades que gestiona la empresa. Las empresas innovadoras, las empresas con procesos robustos y bien estructurados, sobrevivirán el día de mañana.

## **1.2 Delimitación del problema**

En la actualidad vivimos en un mundo donde la innovación ha sido clave para generar competitividad, las organizaciones diariamente afrontan retos ante un entorno que está en continuo cambio. “La gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces” (Moraleda, 2004).

Sin embargo, innovar no es tarea fácil, de acuerdo con datos de la consultora Gartner el 54% de los corporativos mexicanos, medianos y grandes, ve el crecimiento como prioridad del año, seguido de la adopción de nuevas tecnologías y sistemas para impulsar su negocio con 25% de prioridad; sin embargo, la innovación, investigación y desarrollo, es la prioridad número nueve de diez (Chávez, 2016). Por lo que es importante que las empresas adopten procesos de innovación y sean consistentes en su implementación.

De acuerdo con las cifras difundidas por el INEGI la esperanza de vida de los negocios en México es de 7.7 años (Véase Anexo 1), mientras que el 75 % de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades (a. INEGI, 2014).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES)<sup>1</sup> evidentemente tienen limitaciones, pero las limitaciones que perciben sus directivos son muchas más de las que realmente existen. De acuerdo con Tundidor (2016), clasifica las limitaciones percibidas en una pequeña empresa en dos grupos:

1. Limitaciones relacionadas con el tamaño de la empresa: se centran en no disponer de grandes recursos económicos o de no tener una gran capacidad de producción.
2. Limitaciones no relacionadas con el tamaño de la empresa: estas son limitaciones que pueden aparecer en cualquier organización, independientemente de su tamaño. Las cuales derivan de una gestión ineficiente de algunos elementos clave del negocio: procesos, comunicación, conocimiento o tecnología entre otros.

Tundidor (2016) propone mover la mayor parte de las limitaciones al segundo grupo y empezar a considerar que en realidad son la consecuencia de algunos aspectos que no han sido correctamente tratados por lo que se deben tomar medidas innovadoras y estructurales para poder elevar la competitividad en las compañías y minimizar las limitaciones volviéndolas fortalezas.

La empresa Veralmex S.P.R. de R.L. cuenta con más de 8 años en el mercado y ha exportado a otros países. Actualmente cuenta con tres clientes importantes de acuerdo con el volumen de compra: HEB, Soriana y 7 eleven. Sin embargo, a pesar de ello carece de una estructura formal, organigrama y procesos claramente definidos, lo que ha dificultado una gestión eficiente de los elementos claves del negocio y que los empleados al no

---

<sup>1</sup> La estratificación de las PYMES se clasifica de acuerdo con el sector, No. De trabajadores y ventas anuales. Basado en criterios establecidos en el diario oficial de la federación en 2009: las empresas Micro cuentan con hasta 10 trabajadores, Pequeña por sector comercio de 11 a 30 trabajadores y por sector industria y servicios de 11 a 50, Mediana por sector comercio desde 31 hasta 100, por sector servicios desde 51 hasta 100, por sector industria desde 51 hasta 250 trabajadores.

entender claramente lo que se espera de ellos o tener funciones bien delimitadas no sean conscientes de la importancia de su rol dentro de la organización. Por lo que esta tesis pretende desarrollar manuales de funciones y procedimientos para delimitar las funciones de cada integrante y entender cómo se interrelacionan las actividades de cada uno dentro de la organización.

La pregunta que guía la presente investigación es *¿qué innovaciones deben proponerse para la empresa y cuáles son los procesos claves que mejorarán las actividades que gestiona Veralmex?*

### **1.3 Justificación**

De acuerdo con la encuesta de sobre investigación y desarrollo tecnológico (ESIDET) 2010; 2012 y 2014, se reportó que las empresas mexicanas que realizaron proyectos de innovación en producto o proceso disminuyeron de 10.23 por ciento del total de empresas en 2008-2009 a 4.20 por ciento del total de empresas en 2012-2013. Las empresas con al menos un proyecto de innovación en producto o proceso disminuyeron en el periodo de análisis de 4,023 a 1,705 unidades. Por tamaño de empresa, las medianas y pequeñas empresas han reducido en mayor proporción respecto a las grandes empresas, de 9.23 y 9.93 por ciento en 2008-2009 a 4.70 y 2.35 por ciento en 2012-2013, respectivamente (CONACYT, 2015, p. 117).

Esta disminución en el sector productivo en México, aunado a los estudios descritos anteriormente; además de estadísticas mundiales y nacionales genéricas, evidencian la gran oportunidad de desarrollo de la innovación organizacional en las empresas mexicanas (Garza et al., 2009).

La importancia del presente trabajo radica en crear propuestas de valor basadas en la innovación organizacional como herramienta de mejora en la empresa Veralmex S.P.R. de R. L., convertir las limitaciones de una empresa en fortalezas, implementar una estructura y desarrollo en la organización a través de procesos, diagnósticos internos y externos, estudios de mercado. Además de facilitar la visibilidad de los procesos de la empresa como primer paso para su mejora o rediseño.

La información nueva que otorgará este proyecto consiste en identificar los macroprocesos que tiene Veralmex mediante la participación de todos los interesados y cómo se interrelacionan sus actividades dentro de los distintos procesos organizacionales para una gestión adecuada en la empresa. Aportando también nuevos elementos para el estudio de la innovación en el ámbito empresarial.

La problemática que resuelve el proyecto consiste en diseñar una estructura organizacional de la cual carece la empresa, encontrar el segmento de clientes para enfocar los esfuerzos de marketing y elaborar propuestas de innovación para que puedan aplicarse en las áreas que lo requieran.

Este tema surge debido al trabajo realizado en la compañía en 2012, en donde el investigador se da cuenta que el producto que se tiene es realmente bueno, innovador y sustentable. Sin embargo, una falta de procesos estandarizados, el no delegar funciones, planeación estratégica, empleados comprometidos y falta de innovación en la parte administrativa, dificulta las buenas prácticas en el negocio.

La pertinencia de esta investigación radica en que Veralmex por primera vez tendrá una idea más clara de la situación interna y externa de su empresa, estudios analíticos del mercado para identificación de su segmento, procesos visibles y recomendaciones de medidas comerciales estratégicas y tácticas para aprovechar las oportunidades que presenta la industria.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Diseñar la innovación organizacional y los procesos para la empresa Veralmex SPR de RL.

### ***1.4.2 Objetivos particulares***

- 1) Diagnosticar a la empresa en los aspectos interno y externo para identificar áreas de mejora.
- 2) Para la innovación organizacional se busca proponer mejoras en:

- 2.1) La estructura organizacional: direccionamiento estratégico y diseño de estructura.
- 2.2) La práctica de la organización con enfoque en la dirección a la innovación y en los procesos de gestión del recurso humano.
- 3) Para el proceso comercial se pretende identificar el mercado objetivo para los productos.
- 4) Analizar las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización y con el entorno comercial.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Localización de la empresa “Razón social”

El 23 de noviembre de 2009 se firma el acta constitutiva de la empresa Veralmex S.P.R. de R.L. en la ciudad de Montemorelos, Nuevo León de los Estados Unidos Mexicanos, comparecen los señores Guillermo Guzmán de la Garza y Martha Eva Treviño Guzmán ante notario público un acuerdo para construir una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada.

El domicilio social será en el municipio de Montemorelos, Nuevo León, aunque la sociedad podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos dentro o fuera de la república mexicana, así como señalar domicilios convencionales para la ejecución de determinados actos o contratos.

Los objetivos sociales de Veralmex SPR de RL. son los siguientes:

- a) La explotación de la agricultura y ganadería en todas las modalidades, variedades, especies y razas para obtener la óptima productividad, adaptando prácticas tecnológicas avanzadas.
- b) Transformación de productos agrícolas y ganaderos con la finalidad de incorporar valor agregado para lo cual se instalará todo tipo de agroindustria que se necesite para el proceso.
- c) Compra y venta que cualquier producto del campo, así como de los insumos utilizados en los procesos y cualquier insumo utilizado en la producción primaria, industria o para la comercialización.
- d) En general la comercialización en el mercado doméstico nacional e internacional y exportación de todo lo relacionado en este objeto social.

La empresa Veralmex SPR de RL se encuentra ubicada en la zona noreste de México en el estado de Nuevo León a 225 km de la frontera con los Estados Unidos de Norteamérica. En los municipios de Montemorelos y Allende, N.L. se encuentran tres huertos nopaleros de aproximadamente 20 ha y la fábrica en donde se elaboran los productos. Su ubicación

geográfica le permite acceder para satisfacer las demandas del mercado doméstico nacional como los de exportación por la accesibilidad de puertos y vías terrestres, férreas y marinas a Estados Unidos, Europa y Asia.

La oficina administrativa se encuentra ubicada en Monterrey, municipio de Nuevo León con dirección en Sayula 117 Col. Mitras Sur con Código postal 64020.

## **2.2. Descripción de la empresa**

Es una empresa 100 % mexicana orientada a satisfacer las necesidades del mercado mexicano y de exportación de productos del nopal opuntia y sábila. La misión y visión de la empresa es la siguiente:

Misión: Brindar al mercado mexicano y de exportación productos del nopal Opuntia y sábila de la más alta calidad, además de ofrecer productos innovadores a los consumidores, que sean nutritivos y deliciosamente saludables para todos los gustos y edades.

Visión: Ser la empresa elegida y reconocida por nuestros productos innovadores y de calidad, tanto a nivel nacional como internacional. Ofreciendo “el nopal” un alimento funcional y nutritivo, además de contar con un exquisito sabor.

El eslogan anterior era: *Eat, Think, live Green*, haciendo alusión a una vida con productos saludables. Actualmente manejan: *Deliciosamente saludable*. Sus productos, tanto nopal como sábila, son de la mejor calidad, ayudando a satisfacer las necesidades del mercado tanto nacional como de exportación, poniendo así al alcance de todos los beneficios de estos productos. En el caso de la sábila al alcance de la industria Médica / Farmacéutica, cosmética, limpieza, higiene personal entre otras.

Veralmex cuenta con 29 productos para su comercialización, los cuales van desde las tostadas, tortillas, totopos, salsas, aderezos, nopal picado en trozos, dips, vinagretas, nopal salmuera, nopal deshidratado endulzado, harina, mermelada y dulces. Son hechos con nopal orgánico y pensados para las diferentes necesidades y gustos del consumidor ya que cuentan con tres presentaciones: regular que incluye azúcar, light endulzada splenda y Zero azúcar.

En el anexo 2, se incluye una tabla con los productos y diferentes presentaciones que maneja la empresa. En la presentación del producto se aprecia el logotipo de la empresa con el texto veralmex, que significa verduras y alimentos mexicanos, los colores hacen semejanza con los de la bandera y la imagen a lado izquierdo del texto dignifica al campo mexicano.



**Figura II- 1.** Logotipo de la empresa Veralmex SPR de RL

Fuente: Con información proporcionada por la empresa Veralmex SPR de RL.

En la actualidad, 80 % de las ventas de Veralmex se enfocan en harina y harinas procesadas que incluyen los siguientes productos:

- Tostadas horneadas de harina de nopal
- Tortilla de nopal al vacío
- Tortilla de harina integral con nopal
- Totopo horneado con harina de nopal
- Mini tostadas horneadas con harina de nopal
- Harina de nopal

Las harinas se comercializan con la marca NOPAI ® registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, recientemente se modificó la tipografía y se le dio mayor visibilidad al texto.



**Figura II.- 2** Marca registrada NOPAI para productos procesados de harina

Fuente: Con información proporcionada por la empresa Veralmex SPR de RL.

El desarrollo de nuevos productos los realiza la gerente de producción y las finanzas de la empresa el gerente general, las redes sociales las maneja una empresa de outsourcing al

igual que la comercialización que se encuentra a cargo del grupo TRIM, cuenta con una secretaria administrativa. Para el área de producción hay un jefe de planta y 9 obreros.

### **2.3. Infraestructura de la empresa**

Veralmex cuenta, como se menciona anteriormente, con una sucursal ubicada en Monterrey, en donde se realizan todas las funciones administrativas y que también sirve de bodega para almacenamiento de producto listo para su repartición. Cuenta con cuatro oficinas en su interior y una sala de juntas, además de una pequeña cocina y dos cuartos que se usan como bodega tanto para el corrugado, etiquetas, como para productos.

En activos fijos cada oficina cuenta con un escritorio, sillas, archiveros, se tiene dos computadoras de escritorio una en la oficina principal del dueño y la otra (Asus genérica) en la oficina de la secretaria administrativa, esta última un poco antigua y con necesidad de respaldarse, ya que concentra todos los archivos más importantes de la empresa.

La empresa consta de un patio que se usa como estacionamiento, para el otro activo fijo del tipo transporte: se cuenta con una camioneta para entrega de los pedidos. En infraestructura agroindustrial la empresa cuenta con una planta ubicada en Montemorelos, donde se hace la transformación del producto mediante máquinas deshidratadoras. También con una bodega en donde se almacena la mercancía y un cuarto frío para poner la materia prima más delicada y que necesita refrigerarse. Hay una pequeña oficina que ocupa el jefe de planta, la cual tiene una computadora para llevar el control del inventario. A los obreros que trabajan en la planta se les proporciona una casa que cuenta con todos los servicios, cuartos, cocina, ellos se quedan trabajando en los huertos nopaleros.

En Montemorelos y Allende están las 20 hectáreas de huertos nopaleros, las cuales cuentan con sistemas de riego con tuberías de pvc y cintillas como mangueras, conectadas a bombas y con corriente directa. Empezando la planta está el cuarto frío donde se almacena el nopal cortado a mano de la huerta. Cuando llega el insumo a planta se pasa por dos máquinas desespadoras para limpiarlo.

Otro activo es la ralladora del nopal usada para la elaboración del nopachilito en tiritas, se cuenta con 4 parrillas donde se cuece el nopal en vaporeras, la marmita que viene siendo una olla para cocer, 4 carritos para colocar el nopal cocido y una máquina secadora de nopal que tiene 4 motores para mover el aire caliente, por último, está la máquina mezcladora para añadir el chile.

## **2.4 Mercado**

La empresa se encuentra mejor posicionada en el estado de Nuevo León y registra mayor número de ventas en los municipios de San Pedro Garza García, San Nicolás de los Garza y Monterrey; cuenta con menor porcentaje de ventas en Saltillo y centros de distribución Soriana (CEDIS) en México y Querétaro. Poco a poco la empresa va tomando mayor fuerza en ventas nacionales. En la parte de exportación Veralmex tiene algunos clientes en Estados Unidos, exportó a Polonia e incluso Irak. Actualmente los esfuerzos de la parte comercial se centran en expandir los productos Veralmex por la república mexicana.

De acuerdo con información de la empresa, el cliente con mayor porcentaje de consumo es HEB una cadena estadounidense de supermercados (35 %), seguido de Soriana una cadena de supermercados y almacenes mexicana (25 %), y finalmente, Seven Eleven una cadena multinacional de tiendas de conveniencia (7 %). Un porcentaje menor lo ocupan ventas minoristas y ventas en Estados Unidos.

En cuanto a entorno competitivo sus principales competidores en harinas procesadas de nopal son Susalia con sede en la ciudad de México y Sr. Cactus con sede en la ciudad de Querétaro.

La competencia indirecta más fuerte que tiene Veralmex en el estado de Nuevo León es de grupo fiesta charra, empresa mexicana fuertemente consolidada en harinas procesadas y Sannísimo de grupo Bimbo.

## 2.5. Análisis FODA

En un primer estudio para Veralmex se puede encontrar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa; sin embargo, posteriormente se hará el diagnóstico interno y externo para llevar a cabo un análisis más completo.



**Figura II- 3 FODA de Veralmex**

Fuente: Elaboración propia basada en información de Veralmex

En el FODA se observa que Veralmex es la única empresa que maneja tres presentaciones en sus productos: light, regular y cero azúcar (pudiendo llegar a un segmento restringido como lo es el de las personas con enfermedades degenerativas y crearles una sensación de alivio al reducir el nopal los niveles de glucosa en la sangre y otros padecimientos). La ubicación estratégica de la empresa es un elemento estratégico porque le permite satisfacer las demandas del mercado doméstico nacional como los de exportación por la accesibilidad de puertos y vías terrestres, ferras y marinas a Estados Unidos, Europa y Asia. Además,

otro punto importante es que el cliente valora los productos porque la empresa ofrece un estilo de vida verde, sano, consciente de su entorno, creando en ellos una emoción y sensación de bienestar ya que al comerlo sé sabe que uno se lleva a la boca un alimento que contiene menos calorías de las que se pueden comer normalmente. Sin embargo, debido a un sistema de decisiones centralizadas, a los gerentes se les complica delegar funciones.

### III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se busca contribuir a la construcción de un marco teórico conceptual que establezca el diseño de procesos y la innovación organizacionales como elementos clave para implementar mejoras continuas dentro de la organización.

#### 3.1 Innovación organizacional

Este término ha sido una verdadera revolución en nuestros días, innovar es un cambio que supone realizar algo diferente, implica el hacer las cosas basándose en nuevas ideas. Según la RAE (2014) la palabra innovar proviene del latín *innovāre*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

El economista Schumpeter (1996) fue quien introdujo este concepto en su libro *Capitalismo, Socialismo y democracia*. Schumpeter lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico, y quienes implementan ese cambio de manera práctica en los emprendedores.

Seaden et al (2003) sostienen que la innovación es la implementación de nuevos procesos, nuevos productos o enfoques de administración para incrementar la eficiencia (mejoramiento de la calidad, reducción del costo de producción) y la efectividad (mayor segmento de mercado y mejora de la satisfacción de los clientes) en la empresa.

Otra definición que resulta interesante para análisis de este trabajo es la que aparece en el manual de Oslo en Frías (2006) donde la innovación se explica como la implementación de un nuevo o mejorado producto y/o servicio (*good or service*), o proceso, un nuevo sistema de marketing, o un nuevo método organizacional como prácticas de negocio, organización del trabajo y relaciones externas. Los requerimientos mínimos para una innovación es que el producto, proceso, sistemas de marketing o método organizacional sea nuevo o significativamente nuevo para la empresa. Esto incluye productos, procesos y métodos desarrollados por estas; también pueden ser adoptados por otras firmas y organizaciones.

Para Tundidor (2016), innovar es transformar en valor una oportunidad de mejora, introduciendo un cambio en un sistema de referencia. Cualquier innovación en que se piense parte de una oportunidad de mejorar algo.

Resumiendo lo antes dicho por diversos autores eruditos en el tema de la innovación, el concepto implica:

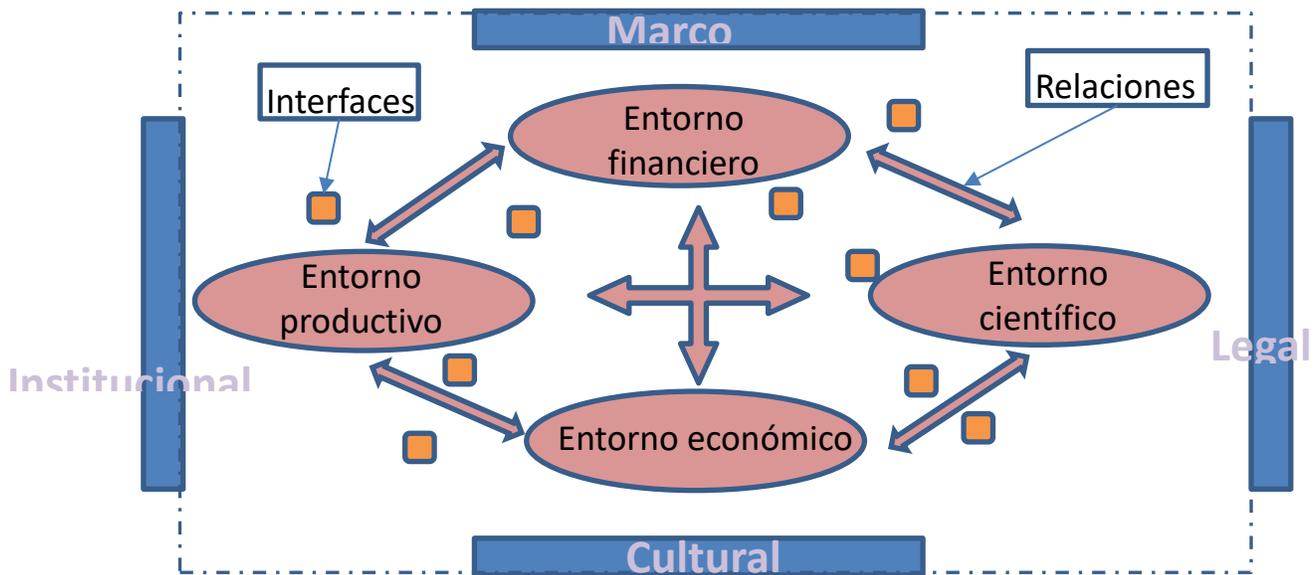
- Nuevas funciones de producción
- Introducir mejoras en sistemas de referencia
- Factores tecnológicos y no tecnológicos
- Innovar en procesos organizacionales, prácticas de negocio o relaciones externas
- Implementación de mejoras o nuevos productos y servicios.
- Modelos, herramientas y técnicas de gestión de la innovación que involucren todas las áreas de la organización.

La innovación siempre busca el generar un valor, ya sea funcional, estético, operacional, económico, organizacional, etc. En la primera edición del manual de Oslo (OECD, 1992) se habla de los elementos de la innovación: creatividad, concepto tomado como la habilidad de encontrar o desarrollar nuevas ideas, muchas veces se confunde la innovación con la creatividad, pero es una consecuencia de la primera. Y el riesgo asumido, tomado como la capacidad de llevar a la práctica las nuevas ideas, incluso en la adversidad.

La combinación de estos dos factores determina la capacidad de innovar en cualquier situación y lugar, más que ser creativos, se debe tener la capacidad de atreverse a innovar. Como menciona Fernández de Lucio (2001) en su estudio “Innovación y sistemas de innovación” el proceso de innovación es interactivo, las relaciones son primordiales, es de máxima importancia las interrelaciones y la cooperación entre los elementos de un mismo entorno y de subsistemas o entornos diferentes.

Las relaciones ayudan a las empresas a minimizar riesgos asociados a la innovación, el tener acceso a tecnología o componentes tecnológicos para un proceso o producto, adquirir o desarrollar nuevos conocimientos, certificar al recurso humano e implementar lluvia de ideas para mejora de la organización, etc.

En la innovación se debe estar abierto al proceso de mejora, no involucrarse en uno mismo o cerrarse al conocimiento ajeno, se debe buscar innovar en las relaciones externas y con el entorno dinámico, a continuación, se presenta el esquema del modelo descrito para un nivel macro de la innovación.

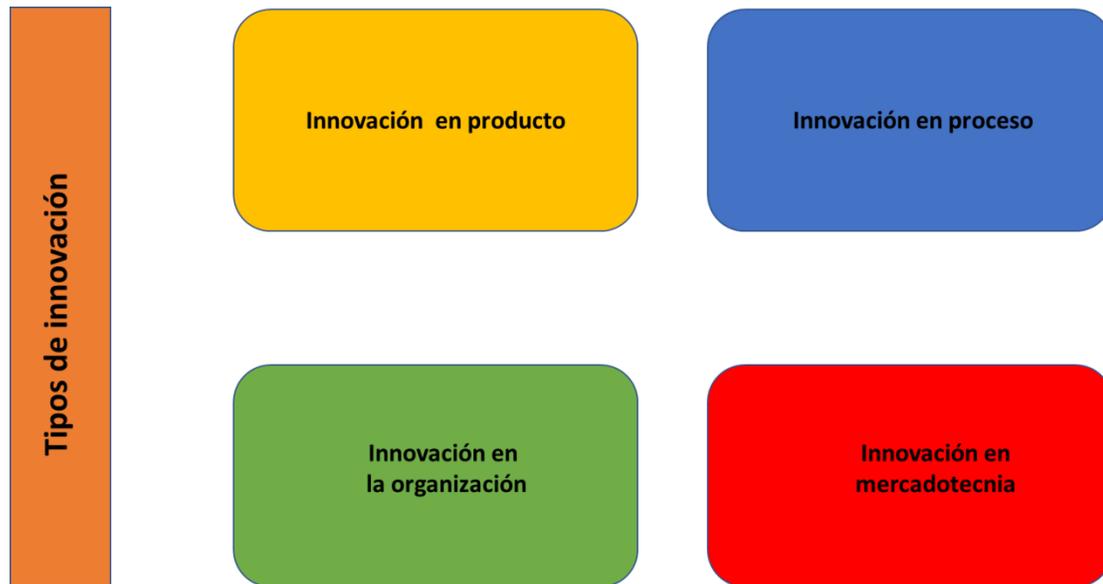


**Figura III- 4** Modelo de sistema de innovación  
Fuente: Castro & Fernández (2001)

De acuerdo con Castro & Fernández (2001) una *Estructura de Interfaz (EDI)* es una unidad establecida en un entorno o en su área de influencia, cuya misión es *dinamizar*, en materia de innovación tecnológica a los elementos de dicho entorno o de otros y *fomentar* y *catalizar* las relaciones entre ellos...Un *instrumento de fomento de la interrelación* es un incentivo o ayuda cuyo objetivo es favorecer el desarrollo de actividades o de estructuras de cooperación, más o menos duraderas, entre los elementos del Sistema de innovación. (p. 23)

Dentro del proceso innovativo las interacciones entre los distintos elementos del entorno son fundamentales, naturales e incluso necesarias sobre todo para las empresas. Ya que se busca sensibilizar, promover y propiciar relaciones fructíferas entre estos elementos sobre aspectos relacionados a la innovación.

Así como es importante tener un entorno dinámico para que se dé un proceso de innovación, en esos entornos puede haber diferentes tipos de innovación y estos los clasifica el manual de Oslo del siguiente modo:



**Figura III- 5** Tipos de innovación  
Fuente: Manual Oslo en OECD (2005).

Todos los tipos mencionados anteriormente se interrelacionan para generar mejoras y novedades, además de conocimiento. La innovación en producto se refiere a un producto o servicio nuevo o bien con características y rendimientos diferenciados de los ya existentes, incluyendo también las mejoras en los plazos ya sean de entrega, fabricación, etc. o en servicio u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada (OECD, 2005).

El manual de Oslo indica que la innovación en marketing significa realizar algo diferente al método anteriormente utilizado para buscar el incremento en ventas. Puede ser utilizando nuevos métodos de comercialización, hacer cambios significativos en la presentación del producto como envase, embalaje, diseño, tarificación, cambiar el modo para posicionarlo en el mercado, crear un valor de marca o darle un rumbo diferente a lo que representa la empresa para el cliente. El posicionamiento también puede consistir en la creación de nuevos canales de distribución y los cambios en promoción consisten en manejar de un

modo diferente la comunicación, nuevos sistemas de fidelización con el cliente, la personalización de la relación cliente-empresa (OECD, 2005).

La innovación de proceso se aplica tanto a los sectores de distribución como a los de producción. Y ello se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto (Oslo en OECD, 2005, p.59) la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico (Oslo, 2005, P.70).

Para efectos del trabajo también se incluye la innovación en procesos organizacionales de las empresas, que pueden incluir mapeos de procesos, identificación de macroprocesos, puntos críticos y puntos de control. La innovación en la organización se refiere a los cambios en las prácticas y procedimientos dentro de una organización, implementación de mejoras o cambios en el cómo hacer las cosas.

En las relaciones exteriores con clientes, proveedores, gobiernos, EDI, con el propósito de mejorar la productividad en la organización. Actualizaciones en la gestión del conocimiento, introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, suministro y de calidad.

Actividades que no se consideran innovación (Jansa, 2010, p.6)

- Dejar de hacer algo obsoleto
- Sustituir y ampliar equipos
- Trasladar las variaciones de coste a los precios
- Cambios por estacionalidad

- Vender algo nuevo con el método habitual

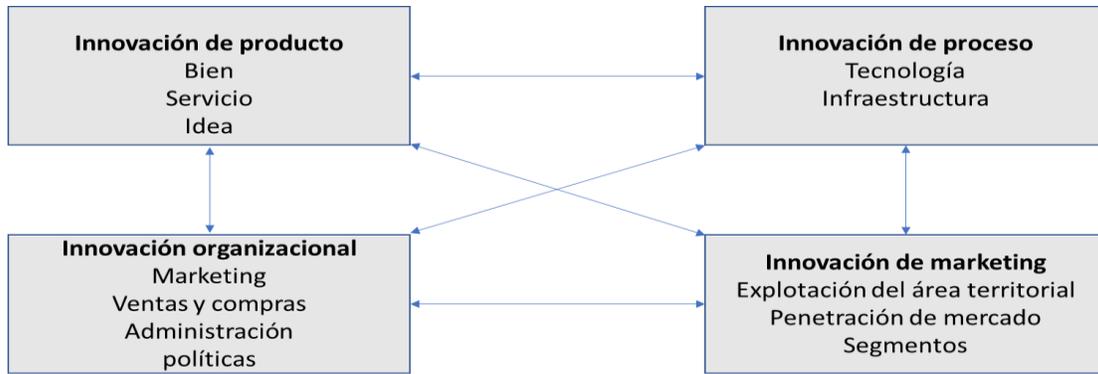
De acuerdo con los efectos que produce la innovación en productos o servicios puede tener diferentes variantes (Tundidor, 2016, p.141):

- Innovación incremental: Introduce pequeñas mejoras gradualmente que afecta en el rendimiento de los productos o servicios, para que sean más eficientes.
- Innovación disruptiva: Se modifican súbitamente los productos o servicios, se introducen cambios importantes en los mercados existentes o incluso se crean nuevos.
- Innovación abierta: Tiene que ver con una innovación compartida, los desarrollos tecnológicos, metodológicos, técnicas, etc. Son compartidas libremente por las empresas que los crean.
- Innovación inversa: Se refiere a las innovaciones vistas por primera vez o utilizadas por primera vez en países en vías de desarrollo antes de extenderse a países ya industrializados.
- Innovación colaborativa: Como su nombre lo indica puedes colaborar con proveedores o clientes para la mejora de un bien o servicios y todos participar en el proceso de mejora activamente, está más relacionada con la cadena de suministro.

### ***3.1.1 Concepto de innovación organizacional***

Después de analizar ampliamente el concepto y ver los diferentes tipos de innovación, la investigación se enfocará en la innovación organizacional que de acuerdo con el manual de Oslo incluye los elementos de marketing, adquisiciones y ventas, administración y las políticas de personal; sin olvidar que se interrelaciona con los otros tipos de innovación: producto, proceso y mercadotecnia (Figura 111-6).

En conjunto las interrelaciones contribuyen a formar una ventaja competitiva en las organizaciones cuando se inicia el proceso de innovación. El concepto de innovación al interior de las organizaciones es muy extenso y ambiguo ya que incorpora distintos elementos de políticas, capital humano, estructuras, procesos etc.



**Figura III- 6** Interrelación de la innovación  
Fuente: Arraut L.C. (2012)

Según (Lam, 2004 en Arraut, 2008) cuando se habla de innovación organizacional se refiere a tres grandes áreas de estudio: i) La innovación en sí; 2) Los diferentes tipos de innovación en las organizaciones y, 3) Los cambios en la estructura de la organización.

La innovación es un proceso de aprendizaje colectivo a través del tiempo, pero siempre está conformado por una nueva combinación de ideas, conocimiento, capacidades y recursos.

En la siguiente figura se ilustra lo que conlleva la innovación organizacional:



**Figura III- 7** Innovación Organizacional

Fuente: Arraut (2012)

Arraut (2012) propone este esquema básico para que las empresas puedan saber el contenido del cambio organizacional, ¿Dónde están parados actualmente? ¿Hacia dónde se dirigen? Y el ¿Cómo lo van a hacer?, que sería mediante un proceso en donde claramente interviene la gerencia en la gestión de fuentes de innovación, tratando de aplicar herramientas que le den una ventaja competitiva en contra de su competencia y todo ello a través de medidas a nivel micro dentro de la organización.

La innovación organizacional no es un tema nuevo y ha sido estudiado desde hace varios años; sin embargo, su significado se ha ampliado al rubro empresarial, a los procesos, técnicas, políticas etc. autores como Van de Ven et al (2001, p.345-380, en Arraut, 2008, p.188) a partir de los resultados del programa de investigación en torno a la innovación de Minnesota (MIRP) definieron el proceso innovador y lo centraron en 5 factores: ideas, resultados, personas, transacciones y conceptos.

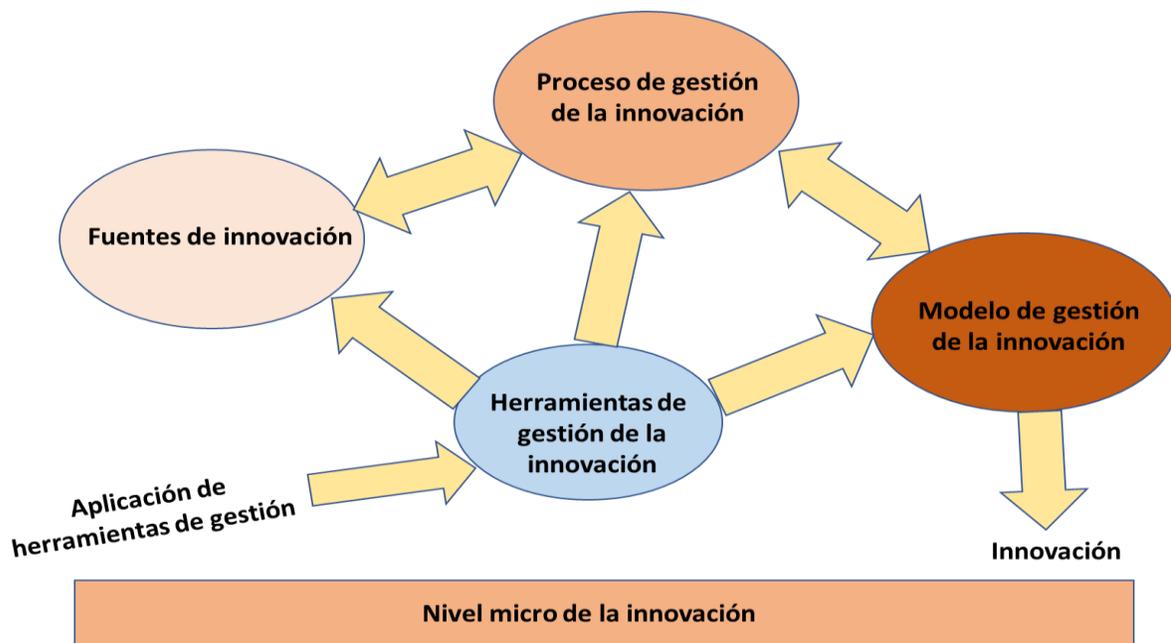
Para Afuach (1999, p. 21) la innovación organizacional (administrativa) pertenece a la estructura organizacional y los procesos administrativos. Mientras que para Tundidor (2016) aunando los conceptos anteriores nos dice que innovación en las organizaciones (concretamente en las pymes) es transformar en valor una oportunidad de mejora para alguien en que fijemos nuestro objetivo, ya sea un cliente, un proveedor, un miembro de nuestro equipo, etc. El cliente de nuestro proceso de innovación o el objetivo que nosotros definamos debe percibir el cambio que se introduzca, y debe obtener el valor generado.

En un contexto amplio la OECD (2005, p.55-69, en Arraut, 2008) refiere de tres métodos organizacionales que pueden encontrarse en la empresa con un todo o por separado:

- a. Práctica de los negocios: Refiriéndose a implementar nuevas rutinas, procedimientos, diferentes formas de planeación estratégica para darle un solo enfoque al trabajo.
- b. Innovaciones en la organización de los puestos de trabajo: comprende nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad, entre otros.
- c. Nuevos métodos organizacionales en las relaciones externas: Cómo relacionarse con entes públicos o privados, gobierno.

Arraut (2008a, 2008b, 2010) habla de tomar a la innovación como estrategia e incorporarla como propia a la empresa, por lo tanto, la innovación como actividad estratégica, otorga su importancia a la estrategia de la empresa y su capacidad dependerá en como ésta se estimula dentro de la organización.

Por lo tanto, para que la innovación sea realmente efectiva debe estar alineada con los objetivos de la empresa y de esta manera se pueden definir la misión, visión, objetivos, estrategias y lineamientos de un programa para poder innovar. Cuando se habla del nivel micro de la innovación, nos referimos a los elementos clave para aumentar la capacidad de innovación dentro de las empresas:



**Figura III-8.** Nivel Micro de la Innovación

Fuente: Arraut L.C. (2012).

En este proceso de la innovación se debe propiciar un entorno en donde haya un liderazgo sólido que lleve al cumplimiento efectivo de metas y resultados idóneos de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa. En este entorno dinámico se involucran elementos que son indispensables para la obtención de resultados como:

- **Personas y participación.** Debe haber un compromiso de mejora, políticas y normas para liderar el equipo de trabajo. Todos deben conocer la misión, visión, valores de la empresa y aportar ideas para poder realizar cambios en beneficio del personal y de la organización.
- **Estrategia.** Cómo se mencionó anteriormente debe estar alineada a los objetivos de la empresa.
- **Redes de colaboración.** El conocimiento es para compartirse y mejorar, ya sea en cuestiones tecnológicas, científicas, técnicas, métodos, etc. las instituciones públicas y privadas pueden colaborar por el bien común de la organización para desarrollar avances en el campo innovativo.
- **Organización y procesos.** Aplicación de planeación estratégica, no hacer lo mismo de nuevo sino algo diferente y establecer objetivos a corto, largo y mediano plazo. En cuanto a procesos se refiere rediseñar los que ya tenemos y establecer puntos de mejora, incrementa la innovación en las empresas.
- **Recursos.** Humanos, tecnológicos, financiero, etc. se debe realizar más con menos y en ello entra la capacidad creativa como elemento reactivo de la innovación.
- **Gestión tecnológica.** Si hacemos todo del mismo modo y con tecnología tradicional habiendo tantos avances, las organizaciones se volverán obsoletas.

Mediante el proceso de innovación organizacional se generan capacidades dinámicas de los recursos involucrados en las empresas. Bravo y Herrera (2009) señala que para lograr la competitividad por medio de la innovación cada organización debe adaptar el proceso de innovación a sus propias posibilidades de desarrollo e integración de conocimiento, es decir a su propia capacidad de innovación, lo cual es interesante porque jamás habrá un mismo proceso, sino que cada uno se adaptará a los recursos, capacidades y habilidades que tenga.

También analiza la gestión del conocimiento y esta se refiere a las capacidades dinámicas más comúnmente asociadas con la innovación: creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995, en Bravo et al., 2009), absorción del conocimiento (Zahra y George, 2002, en Bravo et al., 2009), la integración del conocimiento (Grant, 1996, en Bravo et al., 2009) y la reconfiguración del conocimiento (Lavie, 2006, en Bravo et al., 2009). En el estudio concluyen que los cuatro procesos mencionados con anterioridad están soportados por

alguno de los cuatro tipos de recursos que cimientan el proceso de innovación: actores/capital humano, el liderazgo, las estructuras y sistemas, y la cultura organizacional en determinadas industrias, estos se deben potenciar específicamente. Cuando se mezclan estos factores generan un conjunto de buenas prácticas que los gerentes pueden usar para la toma de decisiones orientadas a la innovación.

En la innovación hay objetivos, barreras y resultados que se deben tomar en cuenta al momento de realizar un proceso de mejora en las organizaciones. A continuación, se mencionan los objetivos, efectos y obstáculos de la innovación organizacional, con información proporcionada por el manual de Oslo.

**Tabla III- 1. Objetivos y efectos de la innovación organizacional**

Referidos a	Innovación organizativa
Competencia, demanda y mercados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazar los productos progresivamente retirados</li> <li>• Aumentar la gama de bienes y servicios</li> <li>• Desarrollar productos respetuosos con el Medio ambiente</li> <li>• Aumentar o mantener la cuota de mercado</li> <li>• Introducirse en nuevos mercados</li> <li>• Aumentar la visibilidad o la exposición de los productos</li> <li>• Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes</li> </ul>	X
Producción y distribución	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los bienes y servicios</li> <li>• Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio</li> <li>• Reducir los costes laborales unitarios</li> <li>• Reducir el consumo de materiales y de energía</li> <li>• Reducir los costes de diseño de los productos</li> <li>• Reducir las demoras en la producción</li> <li>• Cumplir las normas técnicas del sector de actividad</li> <li>• Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios</li> <li>• Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios</li> <li>• Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información</li> </ul>	X X X X X X X X X
Organización del lugar de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa</li> <li>• Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos</li> <li>• Aumentar la adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes</li> <li>• Establecer relaciones más estrechas con la clientela</li> <li>• Mejorar las condiciones de trabajo</li> </ul>	X X X X X
Varios	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el impacto ambiental o mejorar la sanidad y la seguridad</li> <li>• Respetar las normas</li> </ul>	X X

Fuente: Manual de Oslo (2005, p.124)

La tabla III-2 muestra los objetivos y efectos al innovar en los 4 rubros que se encuentran en las organizaciones, referidos a competencia, demanda y mercado, producción y distribución, organización en el lugar de trabajo y otros. Se puede apreciar el patrón de hacer menos con más y volver una organización eficaz y eficiente (Tabla III-3).

**Tabla III- 2. Factores que obstaculizan la innovación organizacional**

Referidos a	Innovaciones organizativas
Factores de coste	X
• Riesgos percibidos como excesivos	X
• Coste demasiado elevado	X
• Falta de fondos propios	X
• Falta de financiación externa a la empresa	X
Capital riesgo	X
Financiación pública	X
Factores vinculados con conocimiento	
• Potencial de innovación insuficiente (I+D, diseño, etc.)	
• Falta de personal cualificado	
Dentro de la empresa	
En el mercado laboral	
• Falta de información sobre la tecnología	
• Falta de información sobre los mercados	
• Insuficiencias en la disponibilidad de servicios externos	X
• Dificultad de encontrar socios en cooperación para:	
El desarrollo de productos y procesos	
Consortios de comercialización	
• Rigideces organizativas dentro de la empresa	
Actitud del personal respecto al cambio	X
Actitud de los gestores respecto al cambio	X
Estructura de la dirección de la empresa	X
• Incapacidad para afectar personal a las actividades de innovación debido a los requisitos de producción	
Factores de mercado	
• Demanda dudosa de bienes y servicios innovadores	
• Mercado potencial dominado por empresas establecidas	
Factores Institucionales	
• Falta de infraestructura	
• Debilidad de los derechos de propiedad	
• Legislación, reglamentos, normas, fiscalidad	
Otras razones para no innovar	
• No hay necesidad de innovar debido a innovaciones previas	X
• No hay necesidad de innovar debido a una falta de demanda de innovación	

Fuente: Manual de Oslo (2005, p.131)

Un factor importante que muestra la tabla es el factor humano y su disponibilidad de participar en el proceso de cambio, si el personal y gerentes son renuentes a adentrarse en

un proceso de innovación, difícilmente se verán los cambios. Si por el contrario se tiene un buen líder y se reparten las tareas adecuadamente otorgándoles seguimiento y control, el proceso innovativo será exitoso.

En el área de la innovación organizacional existen tres teorías que se han venido desarrollando por diversos autores y académicos. La Lam (2004, p.117, en Arraut 2008) señala que se ha direccionado el fenómeno de la innovación organizacional hacia dos enfoques diferentes:

- a. Teoría de diseño organizacional
- b. Teoría de la cognición y el aprendizaje organizacional

Y una tercera que describe Arraut (2012) en su conferencia magistral como ponente en el primer congreso de ingenierías CECAR, con su tema innovación organizacional como ventaja competitiva:

- c. Teorías de cambio organizacional y adaptación

La primera teoría se enfoca principalmente en la relación entre las formas estructurales y el nivel de propensión que tiene una organización para innovar. El diseño organizacional puede ayudar a los administradores a aumentar la eficacia y eficiencia organizacionales y fortalecer la calidad de la vida organizacional.

El diseño organizacional es la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas. El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. Las estrategias se aplican de acuerdo con las necesidades del entorno y la alta dirección debe ser la responsable de que se alcancen las metas y se cumplan los objetivos propuestos. Daft (2011, p. 65) especifica que los gerentes deben seleccionar opciones específicas de estrategia y diseño que ayuden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos. El autor comenta que la opción de elegir estrategias influye en el diseño de la organización.

Daft (2011) propone que el diseño organizacional es el resultado de la estrategia, una vez que se tengan definidas las metas, se debe seleccionar la estrategia para alcanzarlas y éstas deben ser específicas con base en las estrategias competitivas de Porter o la tipología estratégica de Miles y Snow (Que son modelos que menciona Daft en su libro “teoría del diseño organizacional”). A continuación, se muestra un resumen sobre las características de diseño organizacional asociadas a las estrategias de Porter, Miles y Snow.

**Tabla III- 3** Diseño organizacional resultado de la estrategia

Estrategias Competitivas de Porter	Tipología estratégica de Miles y Snow
<p>Estrategia: Diferenciación Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal.</li> <li>• Sólida capacidad de investigación</li> <li>• Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente.</li> <li>• Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado.</li> </ul> <p>Estrategia: Liderazgo en costos bajos Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a la eficiencia, autoridad central sólida, estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados.</li> <li>• Procedimientos de operación estándar</li> <li>• Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución.</li> <li>• Supervisión estrecha; tareas de rutina; <i>empowerment</i> limitado a los empleados.</li> </ul>	<p>Estrategia: Exploradora Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada.</li> <li>• Capacidad sólida e investigación.</li> </ul> <p>Estrategia: Defensora Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos</li> <li>• Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos</li> <li>• Supervisión estrecha; poco <i>empowerment</i> a los empleados</li> </ul> <p>Estrategia: Analizadora Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación</li> </ul> <p>Estrategia: Reactiva Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales.</li> </ul>

Fuente: Daft, R. (2011, p.73)

Las estrategias nos ayudan a comprender los pasos más efectivos para mejorar la organización, en el cuadro mostrado se habla del modelo propuesto por Michael Porter, quien después de analizar por varios años a las empresas más importantes de Estados

Unidos plantea que los gerentes pueden formular estrategias que permitan a las organizaciones ser más rentables y menos frágiles si entienden las 5 fuerzas del entorno de la industria y las aplican a su favor. Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria (Porter, 2017).



**Figura III- 9** Fuerzas que determinan el mercado

Fuente: Michael Porter (2017).

De acuerdo con Porter (1980, en Daft, 2011) al buscar la ventaja competitiva en estas 5 fuerzas, las empresas pueden adoptar las estrategias que se señalaron en la tabla III-3.

La segunda teoría de la cognición y el aprendizaje organizacional “se refiere a las bases cognitivas de la innovación organizacional, la cual es vista en relación con el aprendizaje y el proceso de creación del conocimiento organizacional” (Arraut, 2012, Diap.22). El conocimiento es un proceso que implica un análisis, razonamiento e inteligencia, es un proceso continuo y de experiencias o vivencias que se pueden transmitir.

La “creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (Nonaka, 2003, en Hernández & Martí., 2006). Según los estudios realizados por Vendrell (2001, en Hernández et al., 2006) el conocimiento tiene dos dimensiones el tácito y el explícito, ambos se complementan y se retroalimentan continuamente. El primero se adquiere únicamente de manera práctica y por las experiencias vividas y el segundo se exterioriza y puede estar registrado en diversas fuentes como las bases de datos, documento, etc.

Por lo tanto, cuando se habla de comunicación en la organización, el proceso debe centrarse en la creación de conocimientos esenciales que se deben aprender correctamente, ya sea por medio de la interacción continua entre los miembros de la organización, como el que se desarrolla entre éstos y el ambiente. Los estímulos del entorno, los conocimientos de los procesos internos de la organización y las acciones de los participantes.

Hernández (2006) apunta a que la relevancia de la dinámica del conocimiento radica en las habilidades que debe poseer la organización para desarrollar, transformar y aprovechar este recurso y que esas habilidades se adquieren por medio del aprendizaje. El aprendizaje organizacional crea marcos de referencia colectivos y el desarrollo de aptitudes para analizar y solucionar problemas. El éxito radica en que debe haber un sistema abierto de comunicación y cada uno de los integrantes debe ser capaz de integrar las funciones de hacer y pensar en todos los niveles organizacionales.

Para Hernández et. al. (2006) debido a la importancia de los conocimientos esenciales, existe la necesidad de identificarlos y ponerlos en acción para generar otros más, esto es posible mediante actividades como:

- Gestión del capital humano, que actúa sobre el conocimiento que poseen las personas para crearlo, compartirlo y retenerlo.
- Gestión del recurso humano que actúa sobre el recurso humano dentro de la organización en busca de su participación, compromiso y motivación.

- Gestión del conocimiento que actúa sobre la transferencia, flujo y desarrollo del conocimiento externo e interno de la organización.

La gestión conjunta de estos tres elementos -recurso humano, capital humano, conocimiento- ofrece la posibilidad de incrementar el valor de los activos intangibles disponibles en la organización-conocimientos, habilidades, destrezas, además de que los recursos humanos se motivan, comprometen, interesan, etcétera.

**Tabla III- 4** *Procesos de gestión del conocimiento, recursos y capital humano.*

	Gestión del conocimiento	Gestión del recurso humano	Gestión del capital humano
Enfoque del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia del conocimiento organizacional.</li> <li>• Intercambio de experiencia.</li> <li>• Conversión y flujo del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se involucran los recursos humanos en la dinámica organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo cognoscitivo del ser humano.</li> </ul>
Procesos que intervienen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del conocimiento organizacional.</li> <li>• Adquisición del conocimiento organizacional.</li> <li>• Desarrollo del conocimiento organizacional.</li> <li>• Compartir y distribuir el conocimiento organizacional.</li> <li>• Retención del conocimiento organizacional.</li> <li>• Utilización del conocimiento organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Selección del personal.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Evaluación.</li> <li>• Promoción y desarrollo.</li> <li>• Retribución y estimulación</li> <li>• Seguridad, salud, condiciones de trabajo</li> <li>• Comunicación e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del aprendizaje</li> <li>• Gestión del talento</li> </ul>

Fuente: Hernández et al. (2006)

En la tabla mostrada se ven los tres procesos relacionados por las dos variables de enfoques y procesos que intervienen, el generar comunicación organizacional es esencial para los diferentes miembros de una organización ser cognitivos y llevar un aprendizaje organizacional continuo.

La tercera teoría se refiere a entender si las organizaciones se pueden adaptar rápidamente a cambios externos y tecnológicos, Arraut (2008, p.189) para su trabajo de innovación organizacional en las empresas de Cartagena de Indias, toma de referencia a Van de Ven (2004, p.2) para definir el cambio organizacional como “La diferencia en forma y calidad, en el tiempo, del estado de una parte de la organización o de toda la organización”.

Por ello el cambio en las organizaciones puede ocurrir para varios niveles de análisis, ya sea en grupo, individual o en toda la empresa. Arraut presenta en su investigación una tabla en donde relaciona la innovación de tipo organizacional y el cambio organizacional:

**Tabla III- 5 Innovación de tipo organizacional & l cambio organizacional**

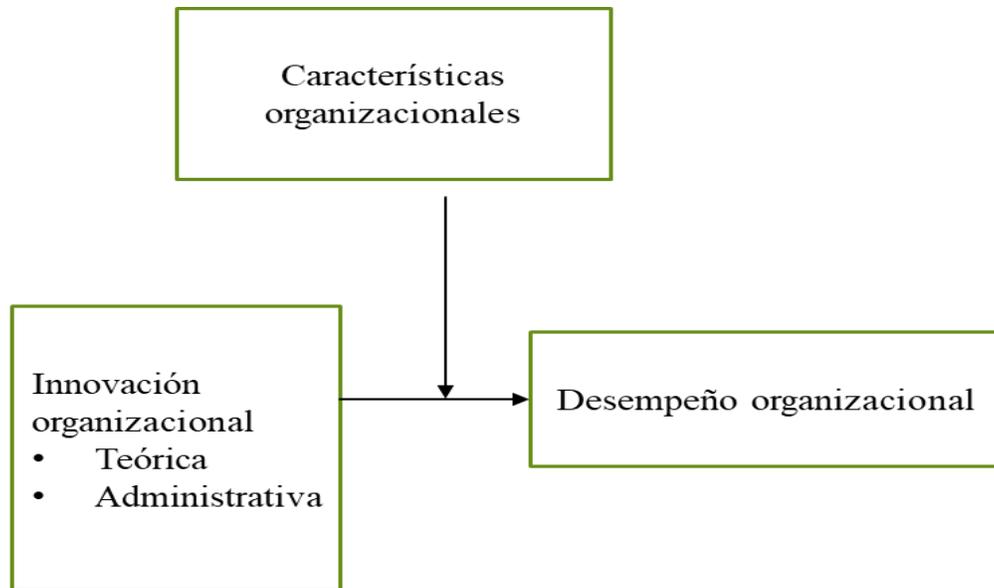
Innovación organizacional	Cambio organizacional
Mejora en la práctica de la organización	Composición
Mejora en la estructura de la organización	Estructuras
	Funciones
	Relaciones entre las unidades y niveles
Relaciones externas	Actuación
	Relaciones (límites)
	Ambiente externo

Fuente: Arraut L.C. (2008).

Las variables de cambio organizacional se ven relacionadas con las de innovación organizacional y encierran aspectos comunes, lo cual las agrupó en el cuadro anterior.

Las mejoras en las prácticas, estructura interna y relaciones externas dentro de una organización, lleva a una empresa a estar fortalecida y a tener mayores posibilidades de adaptación y sobrevivencia ante situaciones complejas. Además de poderse desarrolla rápidamente y adoptar tecnología nueva a sus procesos y productos.

Una teoría independiente de Lam y Arraut es la de la innovación organizacional y su influencia en el desempeño de la organización. En el estudio de Yamakawa & Ostos (2011) se refiere a las dimensiones de la innovación organizacional poco tomadas en cuenta, como son: la innovación técnica y la innovación administrativa y el efecto de estas en el desempeño organizacional. Además, los autores examinan el comportamiento de las características organizacionales como variable moderadora de esta relación. A continuación, el esquema que ellos plantean donde la innovación organizacional se toma como variable independiente y el desempeño organizacional como variable dependiente.



**Figura II.- 10.** *Innovación organizacional & características organizacionales.*  
Fuente: Tidd. Desempeño organizacional. (2001) en Yamakawa et al. 2011.

Yamakawa et al. (2011) concluyen en su estudio que existen evidencias de la influencia positiva de la variable de innovación organizacional en el desempeño organizacional, lo cual significa que las empresas de servicios consideran la implementación de cambios en productos, servicios, procesos y aspectos administrativos de la organización como una vía para alcanzar los objetivos de desempeño.

Otro aspecto importante fue que la innovación técnica tiene una significancia alta para el desempeño organizacional mientras que la administrativa no. Los autores comentan que lo encontrado sugiere que las empresas de servicios dan prioridad a la implementación de cambios en los procesos, productos, servicios y métodos en lugar de la estructura organizacional, recursos humanos y procedimientos administrativos.

Se deben cuidar ambos aspectos tanto administrativo como técnico para lograr un óptimo desempeño, además de tomarse en cuenta las características que hacen única a la organización.

### ***3.1.2 Innovación organizacional en las empresas***

Para innovar en las empresas se debe tener la inquietud de querer mejorar algo que no funciona del todo bien, se pueden hacer las cosas de cierto modo y no se obtienen los resultados esperados, por lo que se deben buscar oportunidades para innovar e indicios de cambio, tendencias, tecnologías, procesos que puedan ayudar o perjudicar un negocio.

Se deben generar habilidades creativas para innovar como la capacidad de asociar las cosas del entorno en beneficio de la organización, experimentar para ver cuál puede ser la mejor manera, método, proceso etc. de resolver un obstáculo, tener en cuenta el principio de observar para percibir que se puede cambiar, cuestionarse si hay cosas que se pueden hacer de un mejor modo y por supuesto, no dejar de lado el ampliar las redes de contactos profesionales para mejora de las relaciones externas.

En el desarrollo de la innovación organizacional, los gerentes tienen un papel importante al momento de fomentarla y darle un seguimiento; hay tres aspectos fundamentales que el gerente debe tomar en cuenta: generar una retroalimentación constante e invitar a los trabajadores a aportar ideas para la mejora de procesos, generar un ambiente de comodidad, compañerismo y respeto mutuo para facilitar la comunicación organizacional y el promover las ideas de los integrantes de distintos departamentos y por último dar un soporte del conocimiento para poder ser más receptivo a las ideas que aporta la dirección.

Para casos empresariales Arraut (2012, diap. 42) en su presentación de innovación organizacional como ventaja competitiva en las empresas, a través de la investigación en negocios que han innovado organizacionalmente, plantea que las empresas deben dividir su organigrama de acuerdo con sus necesidades y agrupar departamentos por unidades (Arraut, 2012, diap. 42) como muestra la tabla III-7. En esta se aprecia como la organización utiliza conceptos de administración estratégica para aplicarlo al organigrama, se hace pensando en la parte de innovación de productos, servicios y procesos, apegados a su misión y visión. Ya que cada departamento tenía tareas muy específicas, sin embargo, debe haber comunicación efectiva entre todos para poder entregar productos y servicios de calidad.

**Tabla III- 6.** Innovación organizacional aplicada a la estructura organizacional en una empresa

Unidades	Departamentos
Unidades de dirección y planeación	Oficina TIC, oficina planeación, oficina sistema i. Gestión.
Unidades asesoras	Revisor fiscal, comité ciencia y tecnología, oficina control interno, oficina jurídica
Unidades de gestión estratégica	Dirección I&D+I, dirección financiera administrativa, dirección talento humano, centro de gestión de conocimiento.
Unidades de negocio	Dirección planta X, dirección planta Y, dirección construcciones

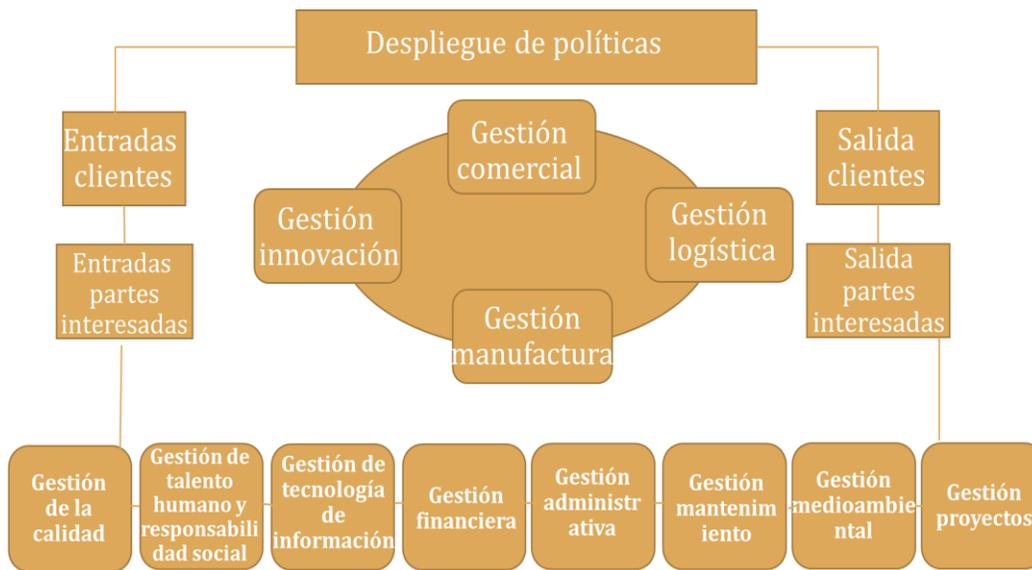
Fuente: Arraut, L.C. (2012)

Arraut (2012) explica que debe ser imprescindible la utilización del modelo universidad-empresa-estado para mejora de las relaciones externas, es necesario realizar alianzas estratégicas para aumentar la efectividad.

Otro caso que mencionan Arraut & Correa (2008, Diap. 47) basados en una investigación que hicieron en una empresa dedicada al sector plástico, es proponer la realización de un sistema integrado de gestión para toda la organización que puede incluir: un sistema de Gestión de Calidad basado en el modelo ISO 9001, uno de Inocuidad y Sanidad Alimentaria, un sistema de Gestión de Seguridad en Exportaciones y uno de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

Para tener éxito en la implementación de sistemas se debe contar con un excelente liderazgo de la dirección y la participación de personal competente. El visualizar a la organización como un sistema integrado da la oportunidad de optimizar los recursos (figura III-11). Lo que se pretende con la integración de sistemas de acuerdo con Arraut et al. (2012) es:

- Integrar los diferentes sistemas de gestión en el global de la empresa
- Complementarlos entre sí
- Mejorar comunicación interna e imagen externa
- Disminuir costos de mantenimiento de sistemas
- Facilitar el manejo de los sistemas y el control de la documentación
- Permitir visión holística de los procesos de la compañía.



**Figura III- 11.** Mapa de procesos macro de una empresa con un sistema de gestión integrado.  
Fuente: Arraut et al. (2012)

La innovación es un proceso considerado fundamental y que se encuentra dentro del mapa de macroprocesos en el corazón del negocio. La innovación en un negocio se puede dividir en procesos de acuerdo con el tipo de innovación a desarrollar dentro de la empresa. Por ejemplo, el innovar en los productos se sustenta en tres procesos identificados y que tienen tres niveles, como se presenta en la tabla III-7:

**Tabla III- 7** Ejemplo de un Proceso de innovación en la empresa Biofilm

Niveles	Herramienta	Procesamiento	Toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> <li>• Táctico</li> <li>• Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPT</li> <li>• Reuniones equipos</li> <li>• Área de I &amp; D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de portafolios, nuevos productos y recursos para la innovación.</li> <li>• Nuevas necesidades, oportunidades de innovación</li> <li>• Pruebas y prototipos</li> <li>• Verificación y validez de la I &amp; D</li> <li>• Planificación y resultados de pruebas y ensayos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos aprobados, portafolio de productos reformados,</li> <li>• Estrategias de innovación</li> <li>• Clientes en la estrategia de innovación, ficha técnica, argumentos de valor</li> <li>• Ensayos, coordinar operaciones, materias primas usadas y tecnologías usadas.</li> </ul>

Fuente: Arraut & Correa. (2012).

Los tres niveles mencionados coordinan la actividad de innovación en la empresa y están bien delimitados, el procesamiento y análisis es un trabajo en conjunto con los dos niveles: táctico y estratégico. Toda decisión de innovar un producto es responsabilidad del comité integrado por todos los gerentes y directivos.

Por último, el Dr. Arraut (2008) haciendo un análisis de las empresas en el sector petroquímico, desarrolla una caracterización de diversos factores a tomar en cuenta para buscar la innovación organizacional, que se puede aplicar a distinto tipos de empresas (tabla III-8):

**Tabla III- 8** Caracterización Innovación organizacional en empresas petroquímicas

Tipo	Característica
Fuentes de innovación	Tienen su origen en: Clientes externos, proveedores de tecnologías y clientes internos (Área de I & D de la empresa).
Modelo de gestión de innovación	Áreas específicas que cumplen funciones de I & D; Trabajando en coordinación con ventas y el área de producción.
Herramientas de gestión para la innovación	Norma ISO 9000, Planeación estratégica, Técnicas de gerencia de proyecto y de inteligencia de mercados. Se dividen en tres: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas gerenciales se basan en: Sistemas justo a tiempo, Sistema de calidad (ISO 9000) y Planeación estratégica.</li> </ul>
Mejora en la práctica de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del recurso humano: Política de selección para grupo de directivos, demás procesos poco utilizados en este apartado.</li> <li>• Mejoras en general: Se hace énfasis en el direccionamiento estratégico como resultado de un proceso de planeación estratégica, gerencia propone estrategia a seguir.</li> </ul>
Mejora en la estructura organización	Son empresas que no tienen dentro de su estrategia la innovación. Prevalece como estrategia: la calidad, clientes, búsqueda de nuevos mercados, servicios tecnológicos y diversificación de productos.
Mejora de relaciones externas	Relaciones producto de la necesidad de atención a los clientes basados en calidad-servicio, relación proveedores tecnología.

Fuente: Elaboración propia basada en Arraut. (2008).

Una conclusión relevante establece que los sistemas gerenciales son medios que permiten mejorar la capacidad de innovación de la empresa. También encontró que la planeación estratégica y los sistemas de calidad en este tipo de empresas son campos adecuados para generar innovación y que la alta dirección debe dar los apoyos necesarios para implementarla, orientándola hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

Del mismo modo Arraut (2008) establece una propuesta de acciones en innovación de tipo organizacional para las empresas con el fin de aumentar la productividad y competitividad (tabla III-9).

**Tabla III-9** Acciones en innovación organizacional

Mejora	Acciones
Práctica de la organización	Sistemas de dirección enfocado a la innovación Identificada la innovación en los procesos de gestión del recurso humano
Estructura organizacional	Política de la dirección general Direccionamiento estratégico: misión, visión y estrategia. Responsable en la estructura de la organización Motivación y liderazgo hacia la innovación
Relaciones externas	Relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización (Clientes, competidores, proveedores, universidades, entre otros) Relaciones con el entorno comercial y gubernamental

**Fuente:** Arraut. (2008).

Lo que se pretende con estas acciones es reforzar la cultura de la innovación y aplicarla en todas las áreas de la empresa; además ser un factor clave que desarrolle la alta gerencia. Se debe considerar la innovación también como un proceso al interior y exterior de la organización.

### **3.1.3 Innovación organizacional en empresas mexicanas.**

La innovación como estrategia en las empresas mexicanas es una cuestión poco aplicada y desconocida para muchos empresarios. Según Ruelas (2004, en Garza & Mendoza, 2009), la mayoría de ellos piensan que ésta solo se da en los grandes países con gran capital económico y en México muchas se dedican a reducir los costos, pero no a buscar como generar nuevos ingresos.

En México se reconoce la importancia de innovar, pero de acuerdo con un estudio de PA consulting Latinoamérica en Zúñiga (2017) se comenta que la cultura y la educación de lo tradicional se imponen en el diseño organizacional y los modelos educativos condicionan los modelos de innovación. Los ejecutivos mexicanos están satisfechos con la innovación incremental que implica modificaciones menores, más no con la disruptiva.

Para entender el caso nacional en el reporte de Innovation matters en Zúñiga (2017) se plantean las cifras en innovación en México en donde los ingresos generados por esta

actividad en los últimos 12 meses de 2017 fueron de 50 millones 381,951 dólares. El 60 % de los ejecutivos mexicanos menciona que la innovación ha sido exitosa en impulsar el crecimiento de sus empresas. Cerca del 90 % de los directivos mexicanos saben que la innovación es clave para el futuro de la empresa; sin embargo, reconocen no contar con la habilidad para impulsarla, liderazgo transformador y el 20% no tiene un proceso de innovación, 68% cuenta con un sólo proceso para la innovación y apenas el 12% cuenta con varios procesos para diferentes tipos de innovación.

La innovación en cifras en México arroja datos alarmantes que indican que se debe hacer un énfasis en mejorar la cultura de innovación dentro de las empresas:

Según el CONACYT (1999-2001, en Garza et al., 2009) en el sector industrial en manufactura a nivel nacional se encontró que: 28 % de las empresas mayores a 700 empleados reportaron haber trabajado, en al menos un proyecto de innovación. El 37 % de los proyectos de innovación se encontraban retrasados, el 46 % de los proyectos de innovación se encontraban detenidos, el 18 % de los proyectos de innovación se encontraban en arranque y solamente el 10 % de las empresas manufactureras solicitaron patentes.

A nivel organización se encontró que el 16 % de las mismas presentaron algún convenio de cooperación con alguna institución de ciencia, el 18 % de las empresas manufactureras contaban con un departamento de investigación y desarrollo y el 0.68% del personal total tiene relación directa con la investigación y desarrollo (CONACYT, 2001 en Garza et al., 2009).

Estas cifras hacen ver necesario el desarrollar lazos entre los diferentes agentes de cambio que puedan impulsar este proceso de innovar como lo son: las empresas, centros de conocimiento, universidades y gobierno. También es necesario tomar medidas para disminuir los factores negativos que obstaculizan la innovación en México. A continuación, tabla III-10 presenta los obstáculos más significativos para la innovación considerados por las organizaciones en México.

**Tabla III- 10 Factores negativos de la innovación en México**

Obstáculos más significativos para la innovación	(% de menciones)
Internos	
Riesgo Excesivo (Falta de Creatividad)	30%
Falta de Personal Calificado	45%
Falta de Información sobre Tecnologías	42%
Falta de Información sobre el Mercado	67%
Rigidez de la Organización (Falta de Eficiencia)	26%
Fuentes de Financiamiento	30%
Externos	
Obstáculos de la legislación (Falta de velocidad)	37%
Falta de receptibilidad de la clientela	78%
Falta de apoyos públicos	15%

Fuente: Adaptada de Conacyt (2001) en Garza et. al (2009).

En los factores internos negativos, se puede encontrar con mayor porcentaje de menciones la falta de información sobre el mercado, el no conocer el mercado objetivo y entender las necesidades reales de los clientes, dificulta saber en qué área se debe innovar. Mientras que, en los obstáculos externos, la falta de receptibilidad de la clientela tiene el mayor porcentaje de mención con el 78%, por ello es necesario estudiar y entender al cliente, conocer si está conforme con los cambios aplicados o no.

De la estadística anterior Garza, & Mendoza (2009) en su estudio “La innovación organizacional en empresas mexicanas”, confirman como determinantes en la generación de la innovación: La creatividad, la eficiencia para innovar y la velocidad para lograr la eficacia del proceso innovativo. Ellos realizan un estudio cuantitativo operacionalizando dichos constructos y aplicándolo a 71 casos de 24 empresas mexicanas para dar un aporte a la pregunta ¿Cómo es la innovación organizacional en México?

El promedio expuesto por dichos constructos mostró la necesidad de seguir impulsando la innovación, ya que se obtuvo un índice por debajo de 70 que indicaba que se percibía significativamente el nivel de importancia de los factores que determinaban la innovación. Por ello Garza, J. et al. muestran un área de oportunidad a trabajar en las empresas mexicanas para volverlas más competitivas.

### 3.2 Procesos organizacionales

Según la RAE (2017), la palabra proceso proviene del latín *processus* que significa la acción de ir hacia adelante o conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Varios autores definen la palabra proceso de diverso modo. Sin embargo, agrupan elementos claves para entender lo que conlleva su gestión, para esta tesis se abordará el concepto de procesos desde el punto de vista de los negocios.

Para comprender el concepto de procesos Sukno (2013) señala que existen básicamente dos formas de mirar las organizaciones: la vista funcional y la vista de procesos. En la vista funcional descansa el organigrama de la organización como modelo fundamental del negocio; por lo que las actividades que debe ejecutar la organización para cumplir con su misión se unen bajo una misma gerencia, departamento o sección (mientras sean relativamente homogéneas). Estos departamentos se relacionan a través de una jerarquía de estructuras de autoridad y responsabilidad, por lo que el desempeño organizacional se mide por medio de indicadores de gestión departamentales, pero ello hace que sea una visión más reducida de toda la organización. En contraste, la visión por procesos se orienta al trabajo mismo que se debe desarrollar en la organización, para que el negocio funcione y entregue un producto o servicio, por el cual un cliente externo esté dispuesto a pagar (Sukno, 2013, p. 3). Visualizar a la organización con un enfoque basado en procesos es mirarla como un conjunto de actividades interrelacionadas, que están sujetas a tener entradas, salidas y a que alguien se responsabilice por ellas. La tabla III-11 muestra una comparación entre los dos enfoques bajo seis dimensiones:

**Tabla III- 11. Vista Funcional vs Vista de Procesos**

Dimensiones	Funcional	Orientada a Procesos
Gerentes administran:	Recursos y tareas	Clientes y resultados
Los equipos operan:	Independientemente	Colaborativamente
La dinámica de la organización:	Rígida para adaptarse	Flexible a las nuevas demandas
Foco de los recursos:	Alcanzar requerimientos de la tarea	Clientes. Los mejores resultados
Distribución del conocimiento:	Islas de información	Integrado a lo ancho de toda la organización
Cultura:	Cerrada	Abierta

Fuente: Sukno R. (2013).

En primer lugar, los gerentes administran recursos y el hacer las tareas, mientras que en el enfoque en procesos se pone en primer lugar a los clientes y por consecuente las actividades se orientan hacia ellos. La visión funcional es más rígida y los equipos trabajan independientemente sin interacción directa con otras áreas funcionales y en el enfoque basado en procesos es colaborativamente interrelacionando actividades, entradas y salidas, por lo que los procesos se vuelven más flexibles.

En el uso de recursos la vista funcional se centra en repartirlos por área y ver si se cumplió o no con los requerimientos de las tareas para las cuales dichos recursos se solicitaron, pero en los procesos se trata de agregar valor al cliente y ver si se destinaron recursos de la mejor manera conocida. Por el lado de distribución del conocimiento en la vista funcional los departamentos concentran la información y en los procesos la vista por procesos reparte el conocimiento para que se cumplan los objetivos de toda la organización.

En la vista funcional hay una cultura cerrada en la organización, esto quiere decir: resistente a los cambios; mientras que en los procesos es abierta y se refiere a una organización que está atenta a los cambios del entorno. Continuando con la ampliación del concepto de proceso, para Davenport es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado. Que implica un fuerte énfasis en ‘cómo’ se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el foco en el producto, que enfatiza el ‘qué’ se hace” (Davenport, 1993, p. 5 en Sukno, 2013)

Para Michael Hammer y James Champy (1993, en Sukno, 2013) los trabajadores de las organizaciones tradicionales se orientan en tareas, roles y estructuras, más no en procesos. Ellos definen el proceso como una recopilación de actividades que toman uno o más insumos, para crear un producto que tenga valor para los clientes.

Una definición que resulta útil en esta investigación es la de Tundidor (2016), que hace referencia al proceso como un conjunto de actividades que transforman uno o varios elementos de entrada en uno o varios elementos de salida, consumiendo para ello unos recursos; y que debe someterse a control.

Tundidor hace mención del análisis de procesos como un aspecto fundamental de la pyme en la cual se debe aplicar la innovación como herramienta de mejora. Esta herramienta ayuda en la planificación y operacionalización de un negocio. Otro autor que menciona la relación de la innovación con los procesos es Zaratiegui (1999) quien indica que los procesos son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente las que basan su sistema de gestión en la calidad total.

Las definiciones mencionadas anteriormente muestran elementos en común: un proceso se trata de actividades que transforman entradas y elementos de salida, para obtener resultados con valor para el cliente o el mercado, y estas fuentes se vuelven competencias distintivas, por lo que se convierte en una necesidad fundamental el estandarizar y gestionar los procesos de negocio, como prioridad para la organización.

En el libro "Dominio de procesos" de Wilson y Harsin (2001, p.17) los autores comentan sobre la importancia de hacer un enfoque en el proceso para elevar la competitividad, además observaron empresas con características fundamentales de los procesos de trabajo que involucran a las personas:

- Los procesos se adaptan con el tiempo hacia la comodidad, en vez de hacerlo hacia la competitividad.
- Alguien debe tomar la responsabilidad en la realización de un proceso
- Los elementos de cualquier proceso que el gerente controla: recursos, personas, materiales, técnicas; se aplican con gran variabilidad.

Debido a que existen diferentes variabilidades en los procesos, al reducir esa variación en cualquier proceso de trabajo, los resultados mejoran, por lo que la solución sería la estandarización.

Wilson y Harsin (2001) señalan que el desarrollo de documentos maestros del proceso nos sirve para indicar la mejor forma conocida de hacer las cosas y con ello se pueden minimizar las variaciones provocadas por las personas, métodos, materiales, máquinas y entorno.

Para un mejor entendimiento del proceso es necesario conocer los elementos que lo conforman (Mallar, 2010):

- 1) Inputs. Recursos por transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- 2) Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar y hay dos tipos básicos:
  - a) Factores dispositivos humanos. - planifican, organizan, dirigen y les dan control a las operaciones.
  - b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, software.
- 3) Flujo real de procesamiento o transformación. - la transformación puede ser física, de lugar, transferencia de conocimientos.
- 4) Outputs. Son de dos tipos:
  - a) Bienes: tangibles, almacenables y transportables.
  - b) Servicios: Intangibles, acción sobre el cliente.

### ***3.2.1 La organización como sistema***

Es necesario comprender que una organización o empresa debe verse como un sistema que se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados; y al momento de entenderlo es posible incrementar la competitividad organizacional.

Elementos cruciales a los sistemas de gestión integrados han sido visibles al menos desde 1970. Se puede mencionar el trabajo del Dr. Russell Ackoff y sus colegas entre los más importantes. Ackoff (1972) recomienda el “modelo de sistema sociales de la organización” y su trabajo se centra en un análisis riguroso del concepto “sistema” y “pensamiento sistémico”, el define un sistema como un set de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones:

1. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del conjunto.
2. El comportamiento de los elementos y sus efectos en general son interdependientes.

3. Se forman subgrupos de los elementos cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. (Ackoff, 1972, en Espinoza, 2004).

Un elemento fundamental en el modelo de Ackoff es el énfasis en el manejo de las interacciones de las personas en las organizaciones, el sugiere que lo que es único sobre la gestión de los sistemas humanos es que las personas tienen la capacidad de perseguir propósitos, un propósito es un objetivo que las personas buscan al realizar e implementar elecciones a lo largo del tiempo. El modelo de sistema social ve a las organizaciones como sistemas propositivos. Justo como los seres humanos, las organizaciones son capaces de perseguir objetivos que implican inteligencia y elecciones. (Ackoff, 1972, en Espinoza, 2004). Sin embargo, la diferencia radica en cuando asignas tareas a la gente de la organización porque pueden regresar con retroalimentación para mejorar sus funciones.

Pero los beneficios no aparecerán a menos que las estructuras y los procesos de la organización respalden las mejoras. En el modelo de sistemas sociales debe haber un líder que se encargue de perseguir estos objetivos, los líderes administran y comunican propósitos, diseñan estructuras y procesos. (Ackoff, 1972, en Espinoza, 2004).

### ***3.2.2 Gestión de los procesos de negocio***

El término proceso lleva implícito el esfuerzo de conjuntar las actividades hacia el cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora. Son numerosas las técnicas de gestión que se pueden utilizar para conseguir la satisfacción del cliente, pero si además necesitamos conseguir la mejora de los resultados, la gestión por procesos puede conseguirlo.

Esta gestión hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes, la idea de gestionar contiene los conceptos de objetivos de la empresa y mejora; contribuyendo a aumentar el valor añadido percibido, aportando una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

Zaratiegui (1999) apunta a que la importancia de los procesos apareció de manera progresiva en los modelos de gestión empresarial y poco a poco se les fue considerando medios útiles para transformar la empresa y adecuarse al mercado. Inicialmente las empresas adoptaban una visión individualizada de los procesos en la que se elegían los más importantes, se analizaban y mejoraban, pero todavía no se pensaba en un sistema integral de los procesos en los que estos fueran la base para cambios estratégicos en la organización.

Las empresas se fueron adaptando con el paso del tiempo para responder a las variaciones rápidas que maneja el entorno y a la búsqueda de soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas, para responder a estas demandas cambiaron las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, es decir sus procesos. El diseño de los procesos ya no envuelve una estructura ideal, sino que va a fluctuar con los años y deben de estar constantemente sometidos a un control para su mejora y adaptación. (Zaratiegui, 1999).

Cuando las empresas admiten una necesidad de revisión y cambio, han de buscar el ritmo adecuado; si es un cambio gradual, el método recomendado es la mejora progresiva. Por el contrario, Zaratiegui (1999) indica que, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras considerables en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

En el modelo de competitividad organizacional se considera prioritario el rol estratégico y operativo de los procesos, para la formulación y ejecución de la estrategia, teniendo en cuenta la propuesta de valor, así como el desarrollo y fortalecimiento de las ventajas competitivas y capacidades clave. (PPIM, 2018). El enfoque hacia la gestión de procesos se lleva a cabo a través de dos metodologías, que a su vez cuentan con herramientas para ayudar a las organizaciones a ser más competitiva:

### **3.2.2.1 Business Process Analysis – BPA**

Es una metodología para el análisis de un negocio con el objetivo de comprender los procesos y mejorar la eficiencia y la efectividad de sus operaciones. Describe los procesos involucrados, las partes participantes, la información intercambiada y los documentos producidos. BPA es ampliamente aplicado por las principales compañías en diversos servicios de consultoría y soluciones de implementación. Los proyectos de facilitación del

comercio y el sector público pueden beneficiarse de este trabajo preliminar (UNECE, 2012). Los beneficios del análisis del proceso empresarial se pueden utilizar para lograr lo siguiente (UNECE, 2012):

- Para documentar el conocimiento implícito, captar y registrar procesos que pueden o no estar documentados y que pueden ser para sectores públicos o privados
- Para analizar acciones individuales, documentos y datos involucrados en el comercio internacional, que de forma conjunta o individual involucran procedimientos comerciales, financieros, etc.
- Para localizar áreas problemáticas dentro de la organización, procedimientos tediosos o repetitivos incluso para el personal o los clientes, se trata de agilizar el negocio.
- Identificar oportunidades para mejoras, minimizando requerimiento de datos y papeleo.

La consultora PPIM (2018), se centra en el análisis de procesos de negocios como uno de sus principales servicios; además de proporcionar una guía a las organizaciones en la aplicación de herramientas para el análisis integral del desempeño de sus procesos de negocios. Por lo detallado anteriormente ellos fomentan que se debe aplicar en la metodología del BPA herramientas como las que se mencionarán a continuación; para facilitar la visualización de los procesos de una organización, como primer paso para su mejora o rediseño:

Mapeo de procesos. – Es una herramienta que nos sirve para hacer visibles los procesos de la organización y establecer puntos de control para mejorar la calidad de productos y servicios, la metodología consiste en:

- Capacitación en conceptos básicos de procesos
- Hacer visibles los procesos, considerando sus salidas, entradas y fronteras
- Definición de indicadores de resultados y variables de los procesos
- Documentación de procedimientos operativos
- Tablero de control y seguimiento

- Formalización de responsabilidades de seguimiento

Análisis y mejora de procesos. – aplicación de estudios de ingeniería de procesos para medir nivel de efectividad y eficiencia de procesos organizacionales, además de detectar cuellos de botella y solucionarlos para mejorar costes, tiempo, recursos, calidad.

Manual de procesos organizacionales. – mapeo, documentación y desarrollo tablero de control

Manuales de operación. – mapeo y documentación de procesos hasta el nivel de instructivos de trabajo y ayudas visuales.

Manuales de entrenamiento. – mapeo y documentación de procesos hasta el nivel de instructivos de trabajo, ayudas visuales y reparación y monitoreo de instrucciones.

El BPA es la parte del análisis de desarrollo de los procesos de negocios, mientras que los sistemas BPM vienen siendo la parte operativa y administrativa del proceso de estandarización para un negocio.

### **3.2.2.2 Business Process Management- BPM**

La metodología BPM surge como concepto a lo largo del tiempo de la gestión empresarial y a raíz de los cambios rápidos y bruscos en los mercados, va ligado al desarrollo de las tecnologías de la información y a la innovación que hacen las empresas día con día.

En los años 90 se tiene la necesidad de cumplir con los plazos de entrega cada vez más exigentes, sumado al hecho de las divisiones en los departamentos de la empresa, que supondría las deslocalizaciones de estos en diferentes oficinas e incluso países. De esta manera las empresas empiezan a implementar sistemas ERP (Enterprise resource planning) o software para la planificación de los recursos empresariales. Con esto aparecen estándares para la implementación de procesos, el flujo del trabajo se transformó en colaborativo y se desarrollaron diferentes aplicaciones informáticas de acuerdo con las necesidades de las empresas. (López, 2016, p.25)

A pesar de los avances en sistema ERP estos seguían siendo muy caros y complicados por lo que se incorporaron tecnologías específicas para ciertos departamentos tales como: SCM (Supply Chain Management), CRM (Client Relationship Management) o gestor de proyectos Sin embargo los sistemas de nuevo se ven envueltos en dificultades para gestionar una perspectiva global de la empresa. "Pero esta situación cambia radicalmente con tecnología basada en el internet y el nuevo desarrollo de estándares, además de la aparición de los sistemas "web services plug&play" cuyo objetivo es que no se necesite saber de programación o generación de código para crear, implementar y mantener el código necesario que necesitan las herramientas." (López, 2016, p. 26).

Debido a estos avances fue que surgen los sistemas BPM que colocan al cliente en primer lugar y se centran en el negocio; uniendo recursos humanos y sistemas, como un todo que apunta al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

BPM se enfoca en la gestión global de la organización poniendo énfasis en los procesos para que sean entendibles por todos los miembros y se puedan mejorar. Hay autores que le dan gran importancia a lo que aporta el sistema BPM hacia la empresa, Jeston y Neils (2008, en López, 2016) sostienen que el BPM significa alcanzar los objetivos de una organización mediante la mejora, gestión y control de sus procesos de negocio esenciales.

Los sistemas BPM permiten automatizar un proceso de negocio, total o parcialmente en el que la información de cualquier tipología llega al usuario adecuado en el momento adecuado, sobre la base de un conjunto de reglas inteligentes, que permite que la mayoría del trabajo sea realizado informáticamente, mientras que las personas se ocupan solamente de las excepciones como sostiene Georgakopoulos y otros (1995, en López, 2016).

Para PPIM consultores (2018) esta metodología tiene como propósito mejorar la competitividad organizacional a través de la gestión de los procesos de negocio, haciéndolos visibles, analizándolos, modelándolos, rediseñándolos, formalizándolos y optimizándolos de forma continua. Cada organización es un caso diferente por lo que para implementar un sistema de BPM se debe personalizar de acuerdo con las necesidades de la empresa. La figura III-12 presenta las fases de implantación de BPM con información recogida del trabajo de López (2014), basada en el trabajo de Bokinge (2012).



**Figura III- 12** Fases de implantación de BPM  
Fuente: López, P. (2014).

López (2016) recalca la importancia de hacer un adecuado análisis de la situación de la empresa para evitar problemas futuros, modificaciones innecesarias y aumentos de costes. También permitirá ajustar mejor la solución al estado actual de la empresa y a donde se quiere llegar. Se puede realizar un diagnóstico tanto interno como externo para conocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejoras en los procesos de la organización. Una vez definida esta parte es necesario llevar una metodología de trabajo conocida por todos los colaboradores y tener los objetivos claros para cumplir la misión en tiempo y forma.

Elegir un adecuado sistema de BPM ayudará en la fase de planificación de su implementación en las organizaciones, cada departamento debe ser capaz de planificar con tiempo y forma sus actividades y volverse un conjunto para amedrentar situaciones difíciles. Con la implementación se refieren a que los sistemas deben ser capaces de realizar un seguimiento de la situación en tiempo real y disminuir el impacto de pérdidas y minimizar el tiempo de incertidumbre.

La estabilización trata de cuando un sistema ya está implantado y debe ser fluido y eficiente, por lo que se debe monitorear constantemente y dar un seguimiento adecuado de los procesos para que las labores no sean repetitivas. La mejora continua tiene que ver con la evolución de los sistemas, no siempre serán los mismos, tienen que ir cambiando y adaptándose a las necesidades internas y externas de una organización. El lenguaje debe ser simple y entendible para todos y estimular una retroalimentación constante para que haya cambios favorables.

BPM incluye conceptos, métodos y técnicas para apoyar el diseño, administración, configuración, puesta en práctica y análisis de los procesos de negocio. Tradicionalmente los procesos de negocios se ponen en práctica de forma manual, sin embargo, las empresas logran beneficios adicionales si utilizan sistemas de software para la coordinación de actividades involucradas en los procesos de negocio y estos sistemas de software se denominan sistemas de gestión de los procesos de negocio (Sukno, 2013).

Para PPIM consultores (2018) las herramientas y métodos más importantes para auxiliar a las empresas que no tengan o se les dificulte la implementación de un BPM consisten en:

- Rediseño de procesos. – se debe realizar un mapeo de la situación actual de la empresa siendo necesario un diagnóstico interno y externo; un análisis del desempeño para identificar aberturas en la organización, sus causas y acciones potenciales para mejorarlas, se debe hacer una formalización de cómo debe ser el proceso.
- Rediseño de procesos mediante simulación computacional. - las tecnologías de la información juegan un rol importante en facilitar el proceso de interacción entre departamentos, funciones y actividades. Al mismo tiempo se facilita al construir un modelo virtual, el desempeño de la organización y la observación del impacto de los cambios o mejoras potenciales en aspectos como: tiempos, recursos utilizados, costos.
- Diagnóstico del nivel de alineación del sistema con las capacidades clave, ventajas competitivas y objetivos estratégicos de la organización. – señalando errores y sus mejoras, puntos de control y rol de líder y participantes para cumplir con sus funciones.

## IV. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1 Tipo de estudio

La investigación se basó en un tipo de estudio descriptivo, que de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (1997) sirve para detallar situaciones o fenómenos y sus componentes, en este caso se analiza la innovación organizacional como herramienta de mejora y los procesos organizacionales para Veralmex.

Se hizo una investigación-intervención en la empresa, en donde se realizaron observaciones diarias del entorno y la interacción de los empleados y gerentes; que sirvieron para detectar puntos débiles en la organización y de este modo centrarse en las fortalezas y oportunidades.

En cuanto a la intervención del investigador fue de tipo observacional, pues se realizó sin la manipulación deliberada de variables y cuyos fenómenos se observaron en su ambiente natural para su posterior análisis. En relación con las mediciones de la variable se caracterizó por ser de diseño transversal, puesto que se consideraron los datos llevados a cabo en los meses de marzo a julio de 2017 y el objetivo específico de relaciones fuera del entorno de la organización fue llevado a cabo en los meses de agosto a diciembre de 2017.

### 4.2 Fases de la investigación

Se utilizaron diferentes procesos para recolectar la información en cada objetivo específico, como se detalla a continuación:

*Objetivo 1. Diagnosticar a la empresa en sus aspectos interno y externo.* Instrumentos utilizados: Entrevista semiestructurada y guías de observación.

Para el objetivo uno se realizaron entrevistas semiestructuradas que, de acuerdo con Sampieri, R. et. al (2006) se fundamentan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados.

La metodología usada para el diagnóstico externo fue primero aplicar la guía de entrevista al gerente general y a los integrantes del área comercial comandado por grupo TRIM; posteriormente se hizo un análisis de la literatura y fuentes primarias, de las cuales se recabaron datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que se conoce como análisis PESTEL (David, 2013, p. 64) estas sirvieron para elaborar el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Veralmex y la matriz de factores externos (Véase anexo 6).

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se elaboraron guías de observación para ver la preferencia del consumidor respecto de la competencia, se identificaron los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de Veralmex (Véase anexo 7).

Para el diagnóstico interno también se realizó la entrevista a la gerencia general y a los encargados de cada departamento, ya que las preguntas se dividían en temas de marketing, comerciales, informáticos y operativos. Del análisis y la observación de las actividades diarias en los departamentos se elaboró la matriz de factores internos.

*Objetivo 2. La estructura organizacional:* direccionamiento estratégico y diseño de estructura. Instrumentos utilizados: Entrevista semiestructurada, juntas semanales con los responsables de cada departamento en la empresa.

Siguiendo con la parte de diseño organizacional para la empresa, una vez que se tiene clara la misión y visión estas repercutirán en las actividades de administración estratégica y darán una imagen más profesional a Veralmex.

La misión y visión sí se tenían establecidas y sirvieron de guía para saber hacia dónde quería llegar la empresa y cuál es su razón de ser. Sin embargo, no se contaba con valores empresariales y con un organigrama definido, por lo que se desarrolló una propuesta para mejorar la parte organizacional basada en las entrevistas (Véase anexo 6). Cuestiones como la calidad, honestidad, tiempos, etc., fueron claves para registrarse en la propuesta.

Posteriormente para el organigrama se organizaron juntas semanales y quincenales para establecer los departamentos que englobarían las principales actividades de la empresa, además de saber quiénes eran los responsables de cada actividad y quién sería el jefe inmediato de cada trabajador.

Así mismo, se llevó a cabo el diseño de procesos organizacionales y se estableció el mapeo de procesos. Para la recolección de información y elaboración de los mapas se realizaron juntas semanales en donde se convocaba a los principales actores de cada proceso y se iban haciendo visibles. Eran juntas muy dinámicas en las cuales se establecían las salidas de cada uno de ellos, las entradas, las principales actividades que conforman esos procesos y las actividades críticas que permiten identificar los puntos de control, además de los responsables de cada actividad.

En este apartado se utilizó la metodología de la consultora PPIM para hacer visibles los procesos en tres niveles de detalle (Véase anexo 4):

1. Visión panorámica de la organización.
2. Procesos organizacionales.
3. Subprocesos.

Con la información obtenida del mapeo se realizó una carpeta de desarrollo organizacional dividida de acuerdo con los departamentos establecidos en el organigrama, de este modo cada folder contenía los documentos de operación por área e información útil de acuerdo con el proceso. Esta carpeta se encuentra en *Dropbox* disponible únicamente para los responsables de cada procedimiento, pudiendo acceder a la información en cualquier momento.

*Objetivo 3. La práctica de la organización con enfoque en la dirección a la innovación y en los procesos de gestión del recurso humano.* Instrumentos utilizados: mapas de procesos, entrevistas no estructuradas con el personal de Veralmex y para las propuestas de mejoras entrevista no estructurada con personal de la empresa “La italiana”.

Para este objetivo particular se llevaron a cabo los manuales de funciones y procedimientos que servirían de apoyo al personal para conocer la descripción específica de sus actividades claves, sus principales responsabilidades, objetivos, condiciones específicas de trabajo e indicadores claves de su desempeño. (Véase anexo 4 por proceso).

Como propuesta de innovación organizacional se realizó la representación en el estado de Guerrero de Veralmex. Durante la segunda estancia realizada por la investigadora en una empresa del giro alimenticio, se hicieron entrevistas no estructuradas a integrantes de diferentes puestos de trabajo para enriquecer las mejoras en las prácticas de Veralmex y ver alternativas de comercialización de sus productos.

*Objetivo 4. Realizar para el proceso comercial: una investigación de mercado y mercado objetivo para los productos.* Instrumentos utilizados: Cuestionario. Las secciones del cuestionario se detallan en la tabla III-12.

**Tabla III-12. Secciones del instrumento de medición**

Sección	Tema por sección	Número de ítems
1	Información general	1.1-1.3
2	Producto	2.1-2.6
3	Posicionamiento de marca	3.1-3.4
4	Precio	4.1

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Universo y muestra de estudio

En un estudio preliminar se tomaron en cuenta a las mujeres que son el consumidor final y quienes cocinan o recomiendan los productos a otros consumidores potenciales. En Nuevo León hay 553, 402 entre 35 a 49 años, la media de edad que presentaron las encuestas piloto en cuanto a consumidores de productos de nopal es de 40 años, por lo que se trató de reducir el segmento de 35 a 44 años dando un total de 392 854 mujeres. La muestra fue de 384 personas a encuestar en supermercado. Con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

Algunas limitaciones para la aplicación de la encuesta en Nuevo León fueron: el tiempo corto para la aplicación y recolección de datos, las distancias para visitar las tiendas eran bastante largas y no se contaba con transporte propio, no se pudo establecer un apoyo económico requerido para gastos de transportación, comida y pago a otros encuestadores. Por lo que solamente se alcanzó a cubrir con recursos propios la contratación de dos encuestadores, pero su capacitación no pudo ser físicamente porque se encontraban en el municipio de San Pedro Garza; por ello el muestreo fue a juicio del observador con las tiendas más cercanas mientras los encuestadores se enfocaban en otro municipio.

Sin embargo, considerando las limitaciones, la muestra quedó constituida por 150 personas, en un muestreo no probabilístico, de las cuales no todas contestaron completas las preguntas, para finalmente analizar estadísticamente la respuesta de 41 encuestados. Las tiendas elegidas se tomaron en cuenta en base al *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR) de Soriana elaborado por grupo TRIM, en donde se escogieron las que registraban mayores ventas mensuales de productos Veralmex.

#### **4.4. Análisis de la información**

Para la tabulación y análisis de la información obtenida se hizo uso del paquete estadístico especializado IBM SPSS versión 21, principalmente para el empleo de la estadística descriptiva, analizando la información a través de tablas y gráficos y medidas de tendencia central y dispersión como medias y desviaciones típicas, para el análisis de fiabilidad del instrumento y las correlaciones y pruebas de hipótesis necesarias.

Objetivo 5. Analizar las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización y con el entorno comercial. Instrumentos utilizados: Entrevistas no estructuradas. El investigador realizó auditorías a clientes externos de la empresa “La Italiana” con el fin de elaborar un proceso de retroalimentación para Veralmex donde la empresa puede mejorar sus relaciones externas y tener un mejor servicio al cliente. Además de entrevistas a gestoras operativas de ventas, analista administrativo de ventas, cubicador, gerenta general de ventas nacionales y vendedores, por este proceso se obtiene información clave para el correcto funcionamiento de una empresa transnacional.

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Objetivo Diagnóstico interno y externo

El análisis de factores externos se realizó porque permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de suma importancia para la operación de la empresa.

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
2. Fuerzas económicas
3. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerzas competitivas

Existe una relación entre estas fuerzas y la organización, ya que los cambios ocurridos en ellas afectan en la demanda del consumidor, el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además, tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores (David, 2013).

Para el siguiente apartado con información proporcionada por entrevistas se utiliza una herramienta de la planeación estratégica que es el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL) para poder realizar las matrices y tener datos cuantificables (David, 2013).

#### ***5.1.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal (PESTEL).***

##### *1. Factores Políticos y Legales.*

El traspaso de la depreciación del peso a la inflación tomó fuerza en 2017 y junto con la liberalización de los precios de la gasolina y un aumento en el impuesto especial sobre el combustible ayudó a elevar la inflación anual a 6.8 por ciento para fines del 2017, el nivel

más alto en 16 años. Esto llevó al Banco Central a reanudar su ciclo de ajuste monetario al cierre 2017 y principios de 2018, dejando la tasa de interés de política monetaria en 7.5 por ciento para fines de febrero de 2018 (Banco mundial, 2018).

Las políticas de proteccionismo del presidente Donald Trump y la renegociación del tratado de libre comercio de América del norte (TLCAN) llenan de incertidumbre a México y crean un panorama de desaceleración económica. Sin embargo; el país empieza a vislumbrar a otros socios estratégicos como China para incrementar su comercio internacional, la tendencia es comercializar hacia países asiáticos (Zócalo, 2018).

Estímulo fiscal del 30 % desde 2017 para empresas que inviertan en I y D por arriba de lo que invirtieron en los tres años previos (EFIDT), con ello se busca incrementar la inversión privada en la investigación científica y desarrollo tecnológico en el País, propiciando así diversos efectos derrama positivos asociados a dicha actividad (CONACYT, 2018).

## *2. Factores Económicos.*

Las perspectivas en la economía mundial son más optimistas de acuerdo con informe del Fondo monetario internacional (FMI). Donde se estima que las proyecciones del crecimiento mundial para 2018 y 2019 se han revisado al alza en 0.2 puntos porcentuales a 3,9%. En Estados Unidos se proyecta el mismo crecimiento que tuvo en 2017 de 2.3 y una disminución del 0.1 % en 2019. En México hay una proyección del 2.3 a 3.0 puntos porcentuales de crecimiento; sin embargo, respecto al producto interno bruto (PIB) de 2016 a 2017 hubo una disminución de 0.2 % puntos porcentuales, ya que pasó de 2.3 % a 2.1 % (CIA).

El marco macroeconómico para México en lo que resta del 2018 y el año entrante 2019 es: Inflación (variación anual del Índice nacional de precios al consumidor (INPC), al cierre) para 2018 es de 3.5 y para 2019 de 3.0 %.

El dólar tiene una tendencia a la baja y busca la estabilización gracias a la disposición de BANXICO de endurecer la política debido a las amenazas del presidente de Estados Unidos, para el año en curso hay un probable cierre del dólar en 18.4 y en 2019 tiene

tendencia a mantenerse igual. La moneda se encamina a registrar una ganancia de alrededor del 3 % en el mes de junio (Recoba, 2018).

En cifras la industria de nopalitos en el país se presenta a continuación, datos importantes a tomar en cuenta por Veralmex: Las principales entidades federativas productoras de nopalitos son: En primer lugar, Morelos con 367 826 toneladas, segundo lugar ciudad de México con 204 048 toneladas, seguida del estado de México con 89 968 toneladas. El consumo anual per cápita es 6.3 kg. la oferta del nopal es permanente pero el mayor porcentaje de producción nacional se da en los meses de abril-junio. La participación nacional en la producción de hortalizas es de 5.3 % (SIAP, 2017).

En exportación del nopal hay un aumento en ventas de 5.1 % (más de 44 mil toneladas durante 2016) y el origen-destino comercial es Estados Unidos, Bélgica y Corea del sur. En el caso del nopal, se exportan entre 6 y 7 mil toneladas de producto procesado. La mayor parte de estos productos son comprados por Estados Unidos (SIAP, 2017).

### 3. Factores Sociales

En el mundo de acuerdo con la OCDE la población mundial obesa ha aumentado, a continuación, se mencionan los países que ocuparon los primeros 10 lugares en obesidad en el 2016 (tabls V-13)

**Tabla V-13. Población obesa en el mundo 2016**

País	Obesos por país
1.-México	32.8%
2.-Estados Unidos	31.8%
3.-Nueva Zelanda	26.5%
4.-Chile	25.1%
5.-Australia	24.6%
6.-Canadá	24.2%
7.-Reino unido	23%
8.-Irlanda	23%
9.-Luxemburgo	22.1%
10.-Finlandia	20.2%

OCDE (2016).

En México, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (ENSANUT, 2012), el sobrepeso y la obesidad afectan a 7 de cada 10 adultos mexicanos.

Sólo el 35 por ciento de las personas entre 19 y 35 años hace algún tipo de ejercicio y entre los 12 a los 29 años sólo el 40 por ciento practica algún deporte, siendo las mujeres las más activas, los mexicanos tienen una mala alimentación (El siglo de Torreón, 2013).

#### *4.. Factores Demográficos*

En nuevo León la población total es de 5,119, 504 habitantes de los cuales: hombres son 2541857 y mujeres 2577647, la edad media en hombres es de 27 y en mujeres de 28 años, conocidos como los millenials (INEGI).

El consejo nacional de población (CONAPO) proporciona datos interesantes para estrategias de mercado en un informe sobre la situación demográfica en México: Las mujeres postergan más la maternidad, a mayor grado de escolaridad, menor la cantidad de embarazos. Hay una tendencia al envejecimiento en el país, ya que el panorama hacia 2030 indica que el proceso de envejecimiento se agrupará en la zona norte del país: Coahuila, Nuevo león, Sonora y Tamaulipas tendrán un alto porcentaje de adultos mayores y el 54.8 % serán mujeres (CONAPO, 2015). Las principales causas de muerte en Nuevo León son: enfermedades del corazón, tumores malignos y diabetes mellitus (cuéntame INEGI, 2015).

#### *5. Factores Culturales*

En el estudio, titulado “*Global Food and Drink Trends 2017*”, se destaca como primera tendencia la confianza en la tradición; Mintel augura que los consumidores buscarán nuevos productos cuyas formulaciones, sabores y formatos se basen en la tradición y en las elaboraciones de antaño.

La segunda tendencia es el poder de los vegetales; Mintel (2017) apunta a un aumento en la venta de alimentos vegetales, semillas y frutos secos, ya que son productos que se asocian a la salud y al bienestar. Esto propiciará que se incremente el número de consumidores que sigan una dieta vegetariana, vegana u otras cuyas principales bases sean los alimentos mencionados. Los consumidores buscan formas más rápidas de disfrutar de los alimentos frescos y nutritivos de una manera personalizada y veloz, quienes satisfagan estas necesidades podrán experimentar un notable crecimiento.

## 6. Factores Tecnológicos.

En Estados Unidos, en 2017 se espera que las ventas al por menor a través de móviles superen los 151,000 millones de dólares. Los nacidos después de 1995, cuyos miembros mayores rondarán los veintitantos años, serán los sucesores de los *millennials*. Estos nativos móviles supondrán un valioso *target* para los anunciantes. De hecho, la Generación Z representará en 2020 el 40 % de todos los consumidores globales, de acuerdo con un estudio de Fastco en *Puromarketing*, (2018).

El *E-commerce* en México registra un aumento de ventas de un 28.3 % al cierre de 2016, 3 de 4 mexicanos compran en línea, cada vez más empresas tienen una tienda online dijo Rodrigo Cerón analista de la consultora Comscore (Expansión, 2017). Otra tendencia es que al público le gusta que la comunicación sea cuanto más personalizada mejor. Así que si se pueden crear distintas promociones para distintas redes sociales es lo mejor. La compra por internet debe ser un *call to action* (llamado a la acción). Es decir, fácil, rápido eficaz y contundente, el cliente solo tarda segundos en decidir si adquiere tu producto o no (Pereda, 2018).

## 7. Factores ambientales

Tendencias: Más *packaging eco-friendly*, los consumidores cada vez son más conscientes de su impacto negativo sobre el planeta tierra, por lo que empiezan a demandar este aspecto en las empresas. Por ellos se busca que el empaque sea biodegradable, de material reciclado o un envase con segunda vida (*Total safe pack*, 2017).

Los consumidores están prefiriendo marcas y modelos de negocio que no estén asociados con efectos negativos al medioambiente o con aspecto social negativo, quieren empresas responsables socialmente y empiezan a buscar marcas que se distingan con certificados ecológicos. Otra tendencia del mercado es: “El fin de la era del plástico” ya que se estima que en 2050 habrá más plástico que peces (ONU).

México desaprovecha múltiples derivados del nopal por lo que la solución a este problema de sobreoferta y desperdicio está en la agroindustria se puede utilizar nopal como biomasa o forraje para el ganado, hay muchas posibilidades (Imagen agropecuaria, 2010).

### ***5.1.2 Fuerzas competitivas***

Se hizo un análisis competitivo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por 5 fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (David, 2013). Tres pasos clave en este modelo, nos pueden indicar si la compañía puede obtener utilidades aceptables a pesar de la competencia:

- a. Identificar aspectos claves de cada una de las fuerzas que impactan directamente a Veralmex y en base a esos elementos analizar estrategias para contrarrestar impactos.
- b. Evaluar que tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
- c. Considerando todos los elementos, decidir para la empresa si debe entrar o permanecer en la industria.

Estas son las 5 fuerzas competitivas que se encuentran en la industria y afectan a cualquier empresa:

#### *1.-Amenaza de los nuevos entrantes (media)*

Veralmex está dividido en harinas, harinas procesadas y dulces o snacks, la amenaza de los nuevos entrantes es media debido a que actualmente en el mercado de productos industrializados de nopal hay mucha competencia, pero es entre empresas más grandes y con más años de posicionamiento en el mercado. Si una nueva empresa quiere entrar se enfrenta barreras altas en cuanto a nivel de inversión requerido para maquinaria, insumos, publicidad, carencia de canales de distribución adecuados, etc. Sin embargo, la entrada de

sustitutos si es fuerte porque continuamente salen nuevas marcas de harinas y harinas procesadas.

### *2.-Amenaza de productos y servicios sustitutos (Alta)*

La entrada de productos sustitutos es alta debido a la fuerte competencia que hay entre marcas de harinas procesadas, tortillas de harina de maíz y de trigo, tostadas y totopos horneados de maíz, productos *gluten free*, etc. La competencia indirecta de marcas como Sannisimo, Misión y Charras, es fuerte para Veralmex en Nuevo León y en otros estados; además de ser empresas que cuentan con mayor capital de inversión, mejor publicidad y canales de distribución adecuados.

### *3.-Poder de negociación de los proveedores (Alta)*

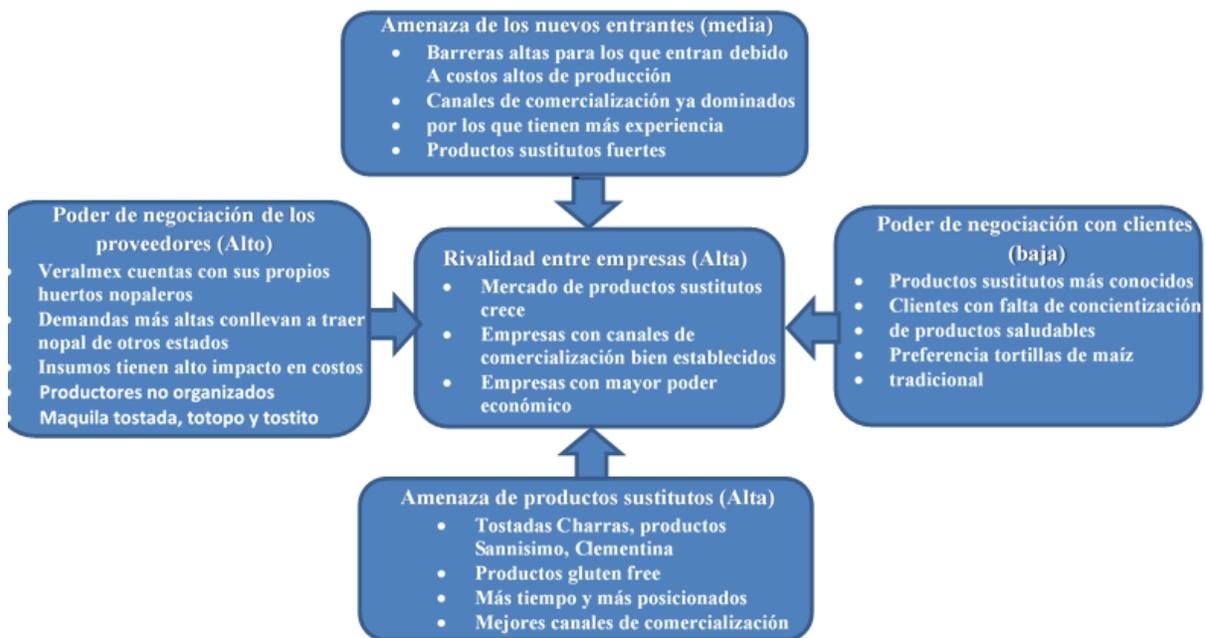
Veralmex tiene la ventaja de tener sus propios huertos nopaleros ubicados en Montemorelos y Allende por lo que para abastecer una demanda relativamente baja no tiene mayor problema; sin embargo, para una demanda alta Veralmex consigue su insumo de huertos en San Luis Potosí. El poder de los proveedores es alto por que la empresa maquila el totopo, la tortilla y la tostada con gente externa que ha llegado a cambiar el precio repentinamente o no pueden completar los pedidos en tiempo y forma para la compañía, lo que repercute el servicio al cliente. La compañía también tiene dos empresas externas que se hacen cargo de la comercialización y la publicidad, lo que la hace más dependiente de personas ajenas a la organización.

### *4.-Poder de negociación con los clientes (Bajo)*

Ya que los productos sustitutos son más conocidos y los mexicanos prefieren comer tortillas de maíz a las de nopal porque no están acostumbrados, otra barrera es que la gente aún no tiene esa concientización sobre su salud y debido a la desaceleración económica prefieren pagar por productos más baratos, por lo que es necesario instruir al consumidor. Los clientes tienen mayor poder de negociación ya que hay muchas empresas con diferentes precios, calidad o servicio y ellos pueden optar por la opción que más les convenga en ese momento.

### 5.- Rivalidad entre empresas (Alta)

La competencia entre empresas con Veralmex es alta, debido a que hay varias compañías que ofrecen productos similares y llevan más tiempo en el mercado tales como: Competidores directos con mayor volumen de venta: Nopalía, Susalia y Sanissimo (tostadas de nopal). Mientras que los competidores indirectos más posicionados son: Grupo fiesta charra y Sannissimo.



**Figura V-13. Fuerzas de Porter para Veralmex.**  
Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.3 Análisis industrial: La matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Con ayuda de las entrevistas y la información obtenida por el análisis PESTEL, se realizó la matriz de evaluación de factores externos (tabla V-14), que resumió tanto oportunidades como amenazas para Veralmex S.P.R. de R.L. y la relevancia que tienen esos factores para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.

**Tabla V- 14. Matriz EFE**

Factores Externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1.-Comercio exterior de nopalitos creció 25.99% de 2014-2015. En 2016 hubo un aumento de 5.1% en exportaciones de este producto, siendo sus principales exportaciones a E.U., Bélgica y Corea del sur.	0.08	1	0.08
2.-Nuevas generaciones que priorizan el cuidado de su entorno, <i>packaging eco-friendly</i> , segundo envase, y terminar con la era del plástico. Aprovechar derivados del nopal como biomasa o forraje.	0.06	2	0.12
3.-Tendencia hacia alimentos tradicionales y consumir más vegetales, pero al mismo tiempo, los clientes buscan formas más rápidas de disfrutar de los alimentos frescos y nutritivos de una manera personalizada y veloz.	0.07	3	0.21
4.-Producción orgánica mexicana en total crecimiento y diversificación 13592 productores certificados por Sagarpa, se buscan certificaciones que avalen que los productos son naturales.	0.05	3	0.15
5.- Población obesa en el mundo 2016 OCDE: 1.-México (32.8%) 2.- Estados Unidos (31.8%) 3.-Nueva Zelanda (26.5%), el sobrepeso y la obesidad afectan a 7 de cada 10 adultos mexicanos.	0.07	2	0.14
6.-Estímulo fiscal del 30% desde 2017 para empresas que inviertan en I y D por arriba de lo que invirtieron en los tres años previos (EFIDT).	0.05	2	0.10
7.-En nuevo León hay 2541857 mujeres cuya edad promedio es de 28 años, hacia el 2030 está el proceso de envejecimiento se agrupará en la zona norte del país y el 54.8% serán mujeres.	0.06	2	0.12
8.- El <i>E-commerce</i> en México registra un aumento de ventas de un 28.3 % al cierre de 2016, 3 de 4 mexicanos compran en línea. Se busca el <i>Call to action</i> para facilitar la compra del cliente, es decir, fácil, rápido, eficaz y contundente.	0.07	2	0.14
	0.51		1.06
<b>Amenazas</b>			
10.-Poder de negociación de proveedores es alto, se depende de ellos directamente.	0.09	1	0.09
11.-Empresas que brindan servicios externos a Veralmex en la parte comercial y marketing, se vuelve dependiente	0.07	2	0.14
12.-Poder de negociación con clientes bajo, tienen inmensa variedad de productos para escoger	0.08	2	0.16
13.-Podría haber una desaceleración en la economía mundial por las medidas proteccionistas de Trump	0.02	3	0.06
14.-Rivalidad alta entre compañías más posicionadas que afecta a Veralmex	0.08	2	0.16
15.-Aumento de productos sustitutos y variedad amplia de opciones y precios	0.08	2	0.16
16.- "Sólo el 35 por ciento de las personas entre 19 y 35 años hace algún tipo de ejercicio y entre los 12 a los 29 años sólo el 40 por ciento practica algún deporte, siendo las mujeres las más activas, los mexicanos tienen una mala alimentación".	0.07	4	0.28
	0.49		1.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.11</b>

Fuente: elaboración propia.

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1=la respuesta es deficiente (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50. (3) La ponderación va de peso relativo a cada factor donde 0.0 (no es importante) -----1.0 (muy importante).

En el análisis de factores externos clave, como lo son las oportunidades, se puede observar que el total de la columna de ponderación es igual a 0.51, esto indica la relevancia que tuvieron esos factores para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. Mientras que, en la columna de ponderación de las amenazas, el resultado total fue de 0.49; La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. En la segunda columna de calificación se asignó una calificación del 1 al 4 a Veralmex para indicar que tan eficazmente respondían sus estrategias actuales a ese factor, en donde:

1= La respuesta es deficiente

2= La respuesta es promedio

3= La respuesta está por encima del promedio

4= La respuesta es superior

El departamento de comercialización ayudó a otorgar estos puntajes, de acuerdo con su percepción de respuesta de la empresa ante estos aspectos.

En la columna de puntuación ponderada se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación y se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización (David, 2013). La puntuación ponderada promedio es de 2.5; pero Veralmex obtuvo 2.11, esto quiere decir, que las estrategias aplicadas para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas externas están por debajo del promedio.

La organización está respondiendo de manera ralentizada a las oportunidades y amenazas; sin embargo, las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas. Las áreas de

oportunidad que Veralmex necesita capitalizar son: el comercio exterior de nopalitos que se encuentra en continuo crecimiento, la empresa tiene una respuesta deficiente a la exportación ya que no hay procesos estandarizados y a veces la calidad en la producción falla o no se pueden entregar los pedidos en tiempo y forma. Las amenazas que se deben capitalizar por otro lado son el poder de negociación de los proveedores que afectan drásticamente los costos de producción y tiempos de entrega.

### 5.1.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).

La matriz de perfil competitivo se utilizó como herramienta para identificar a los principales competidores de Veralmex, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la empresa. La diferencia con la matriz EFE fue que se incluyen tanto cuestiones internas como externas, para realizar esta matriz se tuvo el apoyo de las guías de observación aplicadas en los supermercados.

Factores críticos para el éxito	Ponderación	VERALMEX		SUSALLA		CHARRAS		SANSSIMO	
		Calificación	Puntuación ponderada						
1.-Apertura hacia nuevos mercados, exportación	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1
2.-Extensión de la línea de productos	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16
3.-Calidad de productos	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6
4.Competitividad de precios	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
5.-Posición financiera	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6.-Desarrollo organizacional	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
7.-Publicidad y mercadotecnia	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
8.-Servicio al cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
9.Posicionamiento de mercado	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
10.-Fuerza de ventas	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.28</b>		<b>2.15</b>		<b>3.13</b>		<b>2.67</b>

Nota: 4=Fortaleza mayor 3=Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor

Figura V-14. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se aprecia en la tabla Veralmex no queda tan mal posicionada respecto de su competencia, los puntos fuertes son la calidad y la extensión de los productos, cuenta con una línea variable para todos los gustos pero que debe explotarse aún. La fuerza de ventas es su principal debilidad, ya que los demás competidores son fuertes, están mejor posicionados y cuentan con más poder económico; sin embargo, Veralmex con sus características les ha sabido dar competencia en costos, calidad y servicio.

La empresa Charras es la más fuerte seguida de Sannísimo de Bimbo, Veralmex es una empresa débil comparada con las que tienen mayor posicionamiento de marca y poder financiero.

#### ***5.1.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).***

La matriz de EFI requiere el proceso de una auditoría dentro de la empresa, en donde se evalúan fortalezas internas y debilidades, se les asigna una calificación que va del 1 al 4 que representan lo siguiente (David, 2013):

1. Debilidad importante
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

Para enlistar los factores internos claves se realizaron entrevistas con el departamento comercial y la gerencia, con el fin de recabar información fundamental en los rubros de cultura organizacional, planeación estratégica, administración, *marketing*, finanzas, producción y operaciones, I & D, tecnología de la información. De este modo se les asignó una ponderación finalmente se compararon las fortalezas y debilidades para ver cuales tenían mayor peso en la empresa. Este estudio también es una base para analizar la ventaja competitiva de Veralmex. Debilidades---- fortalezas----Competencias distintivas--- Ventaja competitiva.

En la tabla V-15 se puede apreciar que Veralmex obtuvo una calificación promedio de 2.5, esto quiere decir, que su posición interna es promedio no es fuerte ni débil, es posible mejorar operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la empresa. La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. Por ejemplo, son factores de éxito con puntuación alta el introducir nueva tecnología a la empresa o utilizar las tecnologías de la información (TIC) para planificar y gestionar la organización; además de enfocar esfuerzos en crear una fuerza de ventas que logre abrir mercado en Nuevo León y la república mexicana.

**Tabla V- 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1.-Ubicación N.L. a 225 Kms. Frontera con E.U., en municipios de Montemorelos y Allende	0.07	3	0.21
2.-Productos estrella: Harinas, harinas procesadas y snacks	0.05	3	0.18
3.-Productos prácticos, rápidos de disfrutar, frescos y nutritivos. De una manera veloz y personalizada.	0.07	3	0.21
4.- Manejo de tres presentaciones para los productos: light, cero azúcar y regular	0.09	4	0.36
5.- Única empresa en México que cuenta con 29 productos de nopal para todos los gustos, entre ellos: mermeladas, paletas de nopal, dulce tipo pelón pelo rico, etc..	0.09	4	0.36
6.-Veralmex abre mercado en México, Querétaro y Estados Unidos.	0.08	3	0.24
7.-Empresa cuenta con sus propios huertos nopaleros	0.07	3	0.21
	<b>0.51</b>		1.77
<b>Debilidades</b>			
8.-Las finanzas de la empresa son complicadas, muchas facturas aún sin cobrar	0.04	2	0.08
9.-Fortalecer la planeación estratégica en Veralmex, estandarizar procesos	0.06	1	0.06
10.-Objetivos y metas de la empresa deben ser medibles y comunicados de manera adecuada	0.05	1	0.05
11.-Costos operativos altos, por ejemplo: electricidad para las máquinas, lo que impide dar un precio más barato que competidores	0.05	2	0.10
12.-No hay manuales de funciones/procedimientos para personal y es constante la rotación	0.04	2	0.08
13.- La empresa no cuenta con una organización de ventas efectiva	0.07	1	0.07
14.- No es confiable el suministro de materia prima o proveedores.	0.05	2	0.10
15.- Falta segmentar mercado de manera efectiva	0.06	2	0.12
16.-Capacidad tecnológica baja	0.07	1	0.07
	<b>0.49</b>		0.73
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **5.2 Mejoras en la estructura organizacional: direccionamiento estratégico y diseño de estructura**

Arraut (2008) menciona acciones en innovación de tipo organizacional para las empresas con el fin de aumentar la productividad y competitividad (Véase tabla III-8). Entre ellas las enfocadas a la estructura organizacional con un enfoque de direccionamiento estratégico y diseño de estructura. Por lo que para este objetivo se realizó un diseño organizacional de Veralmex que incluyó:

Una propuesta de valores empresariales, ya que la compañía si tiene misión y visión; pero faltaba establecer sus virtudes y lo que quería transmitirle al cliente:

- Responsabilidad al brindar productos de calidad y que cumplan con los más altos estándares de higiene y sabor.
- Honestidad al darle exactamente a nuestro cliente lo que decimos que estamos ofreciendo.
- Pasión por lo que hacemos, haciéndonos presentes en un producto diferenciado y de calidad.
- Confianza en que el producto llegará con las especificaciones, en tiempo y forma que nuestro cliente solicite.
- Calidad: buscamos la excelencia en todo lo que hacemos siempre
- Comprender la evolución de las necesidades de los clientes en el tiempo.

El segundo punto por desarrollar es el organigrama (Figura V-15), que sirvió a la empresa como herramienta gráfica para ver cómo se encontraba organizada y la forma en la que se dividió el trabajo. Cada jerarquía posee un color diferente, en la gerencia general se encuentra el Dr. Guillermo Guzmán que se encarga de las finanzas en la empresa y la Ing. Martha Treviño, debajo de ellos está cada departamento por área de producción, administración, marketing y comercial, de color naranja están las funciones que coordina cada uno, para este punto fueron necesarias varias reuniones semanales con los empresarios y aplicarles entrevistas:

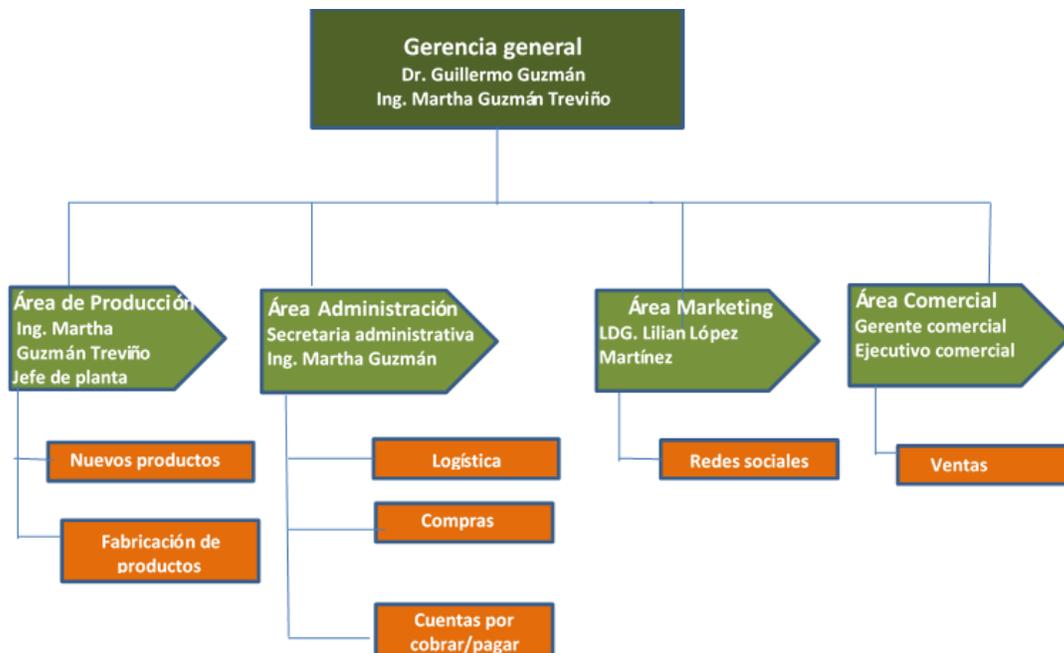
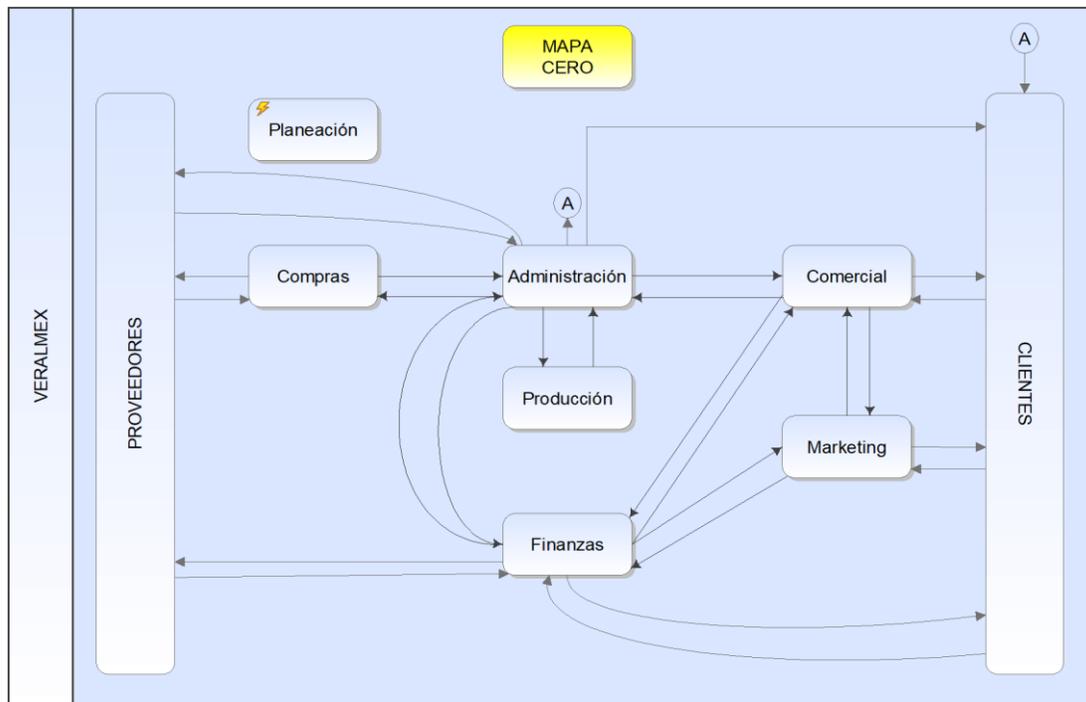


Figura V- 15 Organigrama Veralmex

Fuente: Elaboración propia

En el diseño de procesos se realizó el mapa 0 en dónde se identificaron los macroprocesos de la empresa y después se analizó cada macroproceso para su posterior división en: Proceso comercial, Proceso de cuentas por cobrar, Proceso administrativo, Proceso marketing (Véase figura 16). De la división nacen los departamentos para el organigrama y los cargos que ocuparía cada persona por determinada área, sus funciones y responsables de cuidar las metas y objetivos planteados; es decir introducir la acción de la planeación.

Finalmente, con la información obtenida de los mapas de procesos se realizó una carpeta de desarrollo organizacional para apoyo de la empresa (Véase anexo 8), ya que se acordó en las reuniones que la información importante debía ser vista por todos los integrantes de esta; pero el problema era que se encontraba en una sola computadora en las oficinas de Veralmex y esta no contaba con ningún respaldo por lo que se podía perder en cualquier comentario. Se procedió a realizar el respaldo de la información con un ingeniero en informática y se borraron los archivos innecesarios, pudiendo agrupar sólo lo fundamental y de manera ordenada por departamento pudiendo crear una carpeta en la tuvieran acceso todos en la plataforma de *dropbox*.



**Figura V- 16. Mapa 0 de Veralmex**  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.3 mejoras en la práctica de la organización con enfoque en la dirección a la innovación y en los procesos de gestión del recurso humano

En este apartado se desarrollaron los manuales de funciones y procedimientos para cada departamento del organigrama basado en la metodología PPIM. Primero se elaboró el mapa 0 en el objetivo anterior, partiendo de este mapa de la visión panorámica de la empresa, se desarrollaron los procesos organizacionales: proceso administrativo, proceso comercial, proceso de cuentas por cobrar, proceso de producción y proceso de marketing. De los procesos organizacionales se hacen los subprocesos; es decir, las actividades que conlleva cada fase. A continuación, se explicarán las personas responsables por departamento, las entradas, salidas o entregables de cada uno:

#### *Proceso administrativo (Véase anexo 4.1)*

- Puestos involucrados en el proceso: secretaria administrativa, gerenta general, chofer o transportista
- Entradas del proceso: estimados de ventas, pedidos de clientes, compras realizadas (materiales/insumos), acuse de recibo de pedidos, requisición de materiales, producción

y/o servicios, materia prima disponible, inventario producto terminado, presupuesto para área, catálogo de proveedores de operación

- Salidas del proceso: subir facturas a portal de clientes

*Proceso comercial (Véase anexo 4.2)*

- Puestos involucrados en el proceso: ejecutivo comercial, gerente comercial, departamento comercial.
- Entradas del proceso: Información de ventas e inventarios de clientes, muestra de producto nuevo y su ficha técnica
- Salidas del proceso: pedidos de clientes, estimados de venta

*Proceso de marketing (Véase anexo 4.3)*

- Puestos involucrados en el proceso:
- Entradas del proceso: plazas con venta de producto, presupuesto, productos objetivos a posicionar, fichas comerciales
- Salidas del proceso: incrementar seguidores, incrementar volúmenes de venta

*Proceso de producción (Véase anexo 4.4)*

- Puestos involucrados en el proceso: huerto, gerente general, planta/jefe de planta, secretaria administrativa
- Entradas del proceso: orden de producción, insumos para producción
- Salidas del proceso: surtir orden de producción, producto terminado

*Proceso de cuentas por cobrar (Véase anexo 4.5)*

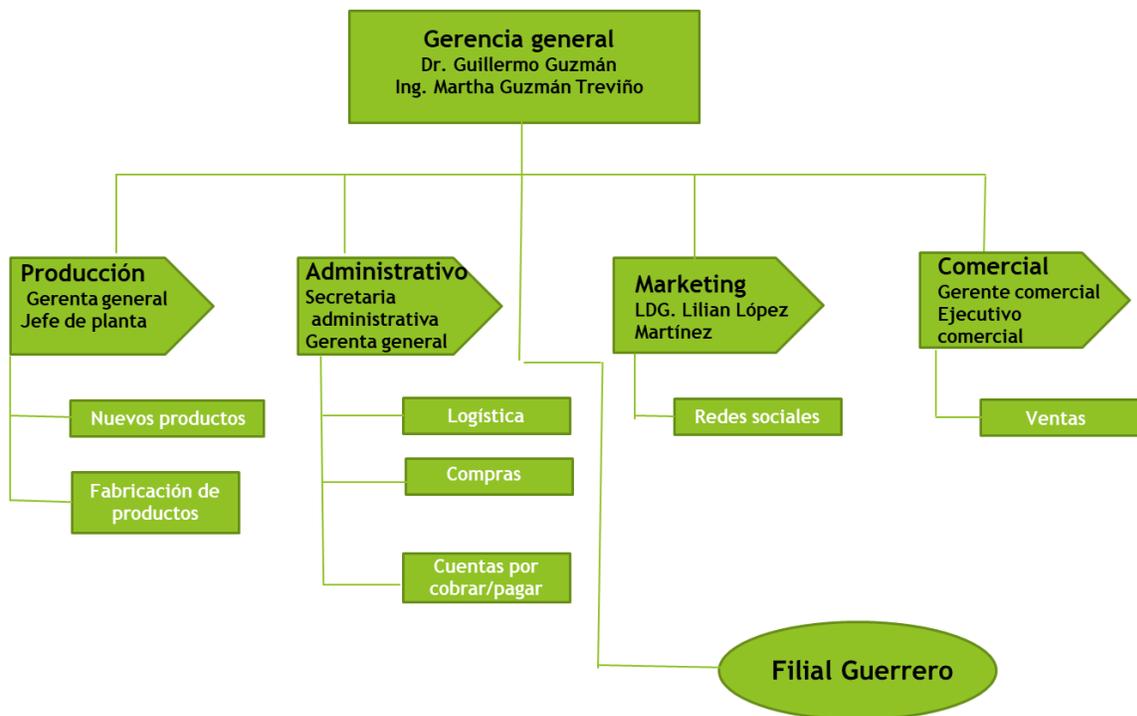
- Puestos involucrados en el proceso: secretaria administrativa, gerente general, departamento comercial
- Entradas del proceso: factura en portal de cliente, estados de cuenta portal clientes, acuse de recibo de clientes, estado de cuenta bancarios.
- Salidas del proceso: expediente contable, pagos de clientes

*Proceso de planeación (Véase anexo 4.6)*

- Se estableció el plan conforme a los objetivos a cumplir por departamento, se establecieron a los encargados de dar cumplimiento a las metas trazadas y los tiempos en los que se tenían que cumplir.

**5.3.1 Propuesta de filial para Veralmex.**

Como propuesta de innovación organizacional se realizó la representación en el estado de Guerrero de Veralmex. Durante la segunda estancia realizada por la investigadora en una empresa del giro alimenticio, se hicieron entrevistas no estructuradas a integrantes de diferentes puestos de trabajo para enriquecer las mejoras en las prácticas de Veralmex y ver alternativas de comercialización de sus productos. A continuación, se presenta un organigrama de la filial desprendida de la matriz en Monterrey:



**Figura V- 17. Organigrama filial Guerrero**

Fuente: Elaboración propia

La idea de la filial en Guerrero surge de la necesidad de expansión de Veralmex y a raíz de todo el conocimiento obtenido durante estos dos años, no fue un trabajo para quedarse solo en la parte teórica sino para implementarlo en el estado de Guerrero, por lo que nace esta propuesta. En el organigrama se ve como una rama que se desprende de la empresa ósea la matriz. Ésta no será completamente autónoma de Veralmex ya que el secreto industrial de las recetas y la marca la van a poseer ellos; sin embargo, si tendrá su propio método de trabajo y un organigrama diferente que irá creciendo de acuerdo con el número de empleados.

Una propuesta que se hace es que esta filial cuente con su departamento de ventas y con empleados que tengan muy bien delimitadas sus funciones y procedimientos, se desea emplear los procesos estandarizados para llevar un control y que la maquila del totopo, la tortilla y tostitos sea hecha aquí en Guerrero para abaratar costos, pero trayendo la harina de nopal de Monterrey, esta cotización dependerá de los kilos y volumen ocupado por la materia prima. A continuación, la propuesta de estructuración para tener una fuerza de ventas sólida (Figura V-18):



**Figura V-18.** Propuesta para departamento de ventas filial Veralmex  
Fuente: Elaboración propia

En la propuesta de filial la parte comercial debe tener su propia dirección de ventas que cuente con un gerente de ventas que se encargue específicamente de coordinar todas las actividades de ese departamento, juntas semanales, cambios en la codificación de los productos, incidentes en las ventas, entregas, logística etc. por lo que la innovación organizacional habla de la relación gerente-entorno que debe ser de liderazgo y apoyo para poder cumplir las metas y objetivos puntuales de la empresa.

En este caso el gestor operativo de ventas se encargará de darle seguimiento al agente de ventas y coordinar sus actividades con los clientes, el gestor debe ver si el agente cumplió su ruta, está haciendo servicio posventa, checa que los pedidos sean entregados en tiempo y forma, que suban facturas al portal. Para la facturación y el control de inventario se usará el programa llamado eleventa que sirve para facturar y llevar un control de los productos que tiene código de barras o que se van introduciendo en el sistema.

El analista de operación de ventas será la persona encargada de verificar que los cambios de precios sean aplicados a los productos, que la codificación de los productos esté en orden, de verificar que no haya incidencia en la aplicación de un precio y cubrir las excepciones con clientes especiales. Mientras que el cubicador se encargará de cubicar los pedidos para su acomodo en el transporte y ayudará con la logística del negocio, facilitará el proceso de carga, descarga y despacho de mercancía.

Las personas encargadas de tener contacto directo con el cliente en la filial serán los agentes de ventas, se les debe capacitar para que tengan un óptimo servicio al cliente, que hagan encuestas de calidad y servicio, que sepan como comunicarse y escuchar efectivamente. Se hará un mapa de procesos a la filial y tendrá sus manuales de funciones y procedimientos, se llevará a cabo un desarrollo organizacional similar al de la empresa Veralmex.

Para facilitar el proceso de comercialización se tomarán como referencia los puntos claves de la investigación de mercado como: comercializar en Acapulco las tortillas y tostadas primero, dirigirse a un segmento de 35 a 40 años, en este rango se encuentra la edad promedio de consumidores de nopal, se harán alianzas estratégicas con los nutriólogos para promocionar Veralmex y también email-marketing. La presentación de los productos será

la misma; pero los agentes de ventas tendrán que revisar los puntos de venta constantemente para evitar incidencias en el producto, como el corrugado roto o tostadas y totopos desquebrajados, tortillas pasadas de caducidad, etc.

#### **5.4 Investigación de mercado y mercado objetivo para los productos**

En un mundo globalizado y de alta competitividad en el mercado de productos de nopal, harinas y harinas procesadas. Es necesario conocer las necesidades y expectativas de dicho mercado para poder tomar decisiones estratégicas que aumenten las ventas y satisfacción del cliente. Los consumidores son los que dan la pauta para poder definir qué es lo que se va a vender, a quiénes, cómo, cuándo y dónde se hará; por lo que se realizó una investigación de mercado que pudiera arrojar la siguiente información:

1. Conocer el tipo de clientes interesados en los productos Veralmex
2. Saber si los productos se adaptan a las necesidades reales de los clientes.
3. Áreas de oportunidad en las características de los productos Veralmex.
4. Tomar decisiones estratégicas en cuanto a costos y promociones.
5. Conocer la percepción de nuestros clientes respecto de la competencia
6. Minimizar riesgos

Fue un estudio de mercado realizado en tiendas Soriana y un HEB con recolección de datos de 41 personas encuestadas en un muestreo no probabilístico intencional, estos son los resultados:

En relación con el género de los encuestados se hicieron primero preguntas de los productos de harina y harinas procesadas en general para analizar el perfil del consumidor y lo que la gráfica muestra es que de los encuestados el 73.17 % son mujeres y el 26.83 % son hombres, por lo tanto, los consumidores de tostadas, totopos, tostitos y tortillas en su mayoría son mujeres. La edad en los consumidores de productos de harina y sus procesados es de 30 a 34 años con el 24.39 %, seguido de un 17.07 % con personas cuyas edades oscilan de 35 a 39 años. Al sacar el promedio de edad; pero solo de los consumidores de productos de nopal el resultado es de 37.7 años.

La tabla V-16 refleja las características necesarias para un buen desempeño en la industria de harinas procesadas; entre ellos factores fundamentales por edad que salen a relucir como: de 20 a 24 años la mayoría de los consumidores se fija en el precio. De 25 a 29 y 30 a 34 años se fijan en lo saludable. De 35 a 39 un 29 % le interesa la calidad y otros aspectos, de 40 a 44 años un 40 % se fija en la presentación. De 45 a 49 años el 40 % quiere la parte saludable y al mismo tiempo otro 40 % se fija en la presentación. Mientras que, para las personas de 50 a 55 años, pesa más el factor saludable. Por género los hombres se fijan en presentación y precio; mientras que para las mujeres lo primordial es que sea saludable, la presentación y la marca.

**Tabla V- 16** ¿Qué es en lo primero que se fija para adquirir productos procesados de harina?

Edad del encuestado	Saludable	Presentación	Marca	Precio	Calidad	Otros
de 20 a 24	0%	0%	25%	75%	0%	0%
de 25 a 29	33%	17%	17%	33%	0%	0%
de 30 a 34	40%	20%	20%	0%	10%	10%
de 35 a 39	14%	14%	0%	14%	29%	29%
de 40 a 44	17%	50%	33%	0%	0%	0%
de 45 a 49	40%	40%	0%	0%	0%	20%
de 50 a 55	50%	0%	0%	50%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta (Tabla V-17) fue fundamental para dividir las preferencias entre consumidores de productos procesados de harina de maíz y los que consumen harina y harinas procesadas de nopal, el 64 % de los hombres encuestados si lo había probado; mientras que un 67 % de mujeres si los había probado. En el rango de edades de 40 a 44 y 50 a 55 años, el 100 % de los encuestados si lo consumieron alguna vez.

**Tabla V-17.** ¿Ha probado productos procesados de nopal?

		Sí	No
Genero del Encuestado	Hombre	64%	36%
	Mujer	67%	33%
Edad del Encuestado	de 20 a 24	50%	50%
	de 25 a 29	67%	33%
	de 30 a 34	50%	50%
	de 35 a 39	43%	57%
	de 40 a 44	100%	0%
	de 45 a 49	80%	20%
	de 50 a 55	100%	0%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta fue aplicada para ver el posicionamiento de marca de las harinas procesadas de nopal comparado con Veralmex (figura 18): al 37 % de los consumidores de estos productos les gusta la marca Sannissimo; aunque solo tenga dos presentaciones de harina de maíz mezclada con harina de nopal en tostadas y salmas, por lo que es curioso observar que desconocen en sí la marca. Al segundo lugar con un 27 % no le interesa la marca solo los consume y en tercero está Susalia con un 10%. Veralmex queda relegado con un 2% ya que no cuenta con un buen posicionamiento de marca y esto puede mermar sus ventas.

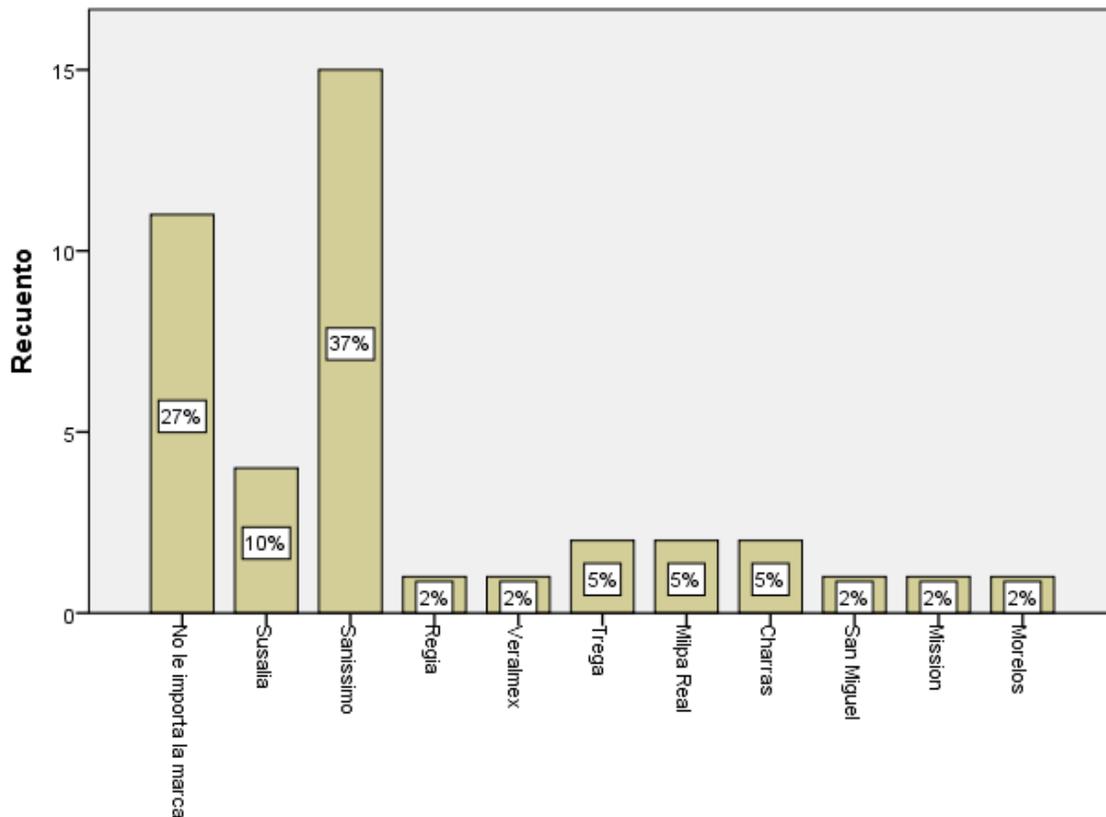
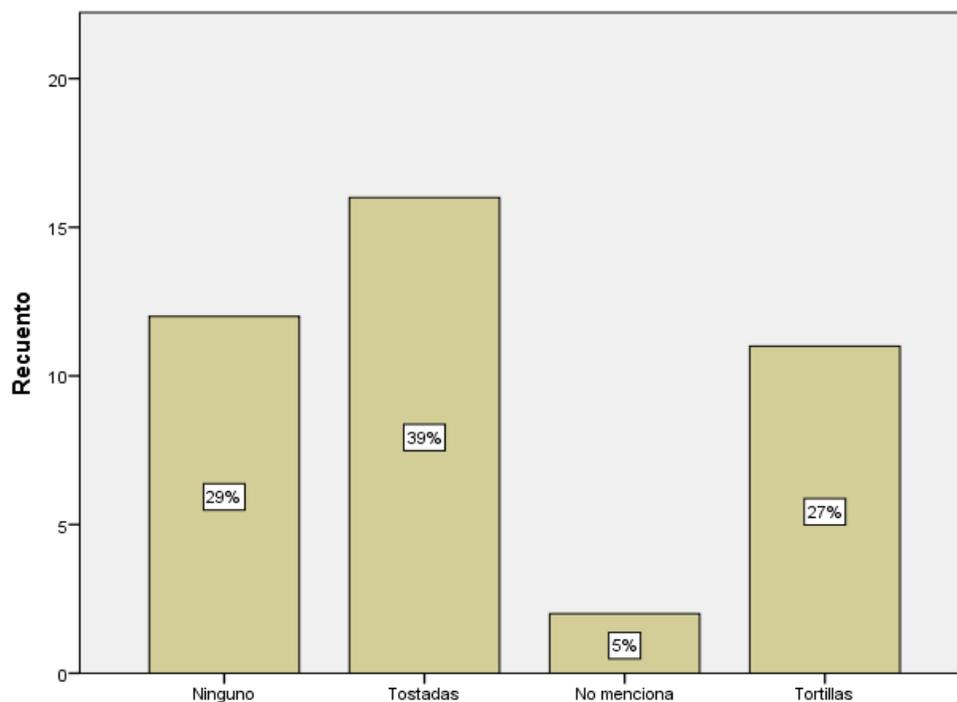


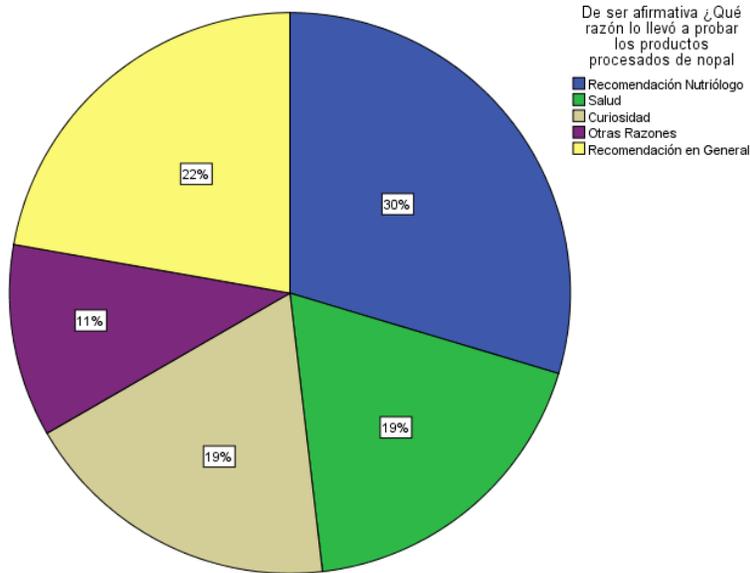
Figura V-19. ¿Qué marcas conoce usted de productos de nopal?

En la siguiente pregunta (figura 19) se cuestionó a los clientes sobre los productos que habían probado de nopal y el 39% dijo que las tostadas; mientras que el 27% tuvo preferencia por las tortillas. Con estos datos se puede hacer estrategias que beneficien a la compañía como dar promociones con productos sustitutos y crear alianzas p.e. en la compra de unas tostadas, llévate unos frijoles de la sierra. El 29% de los encuestados nos los había consumido.



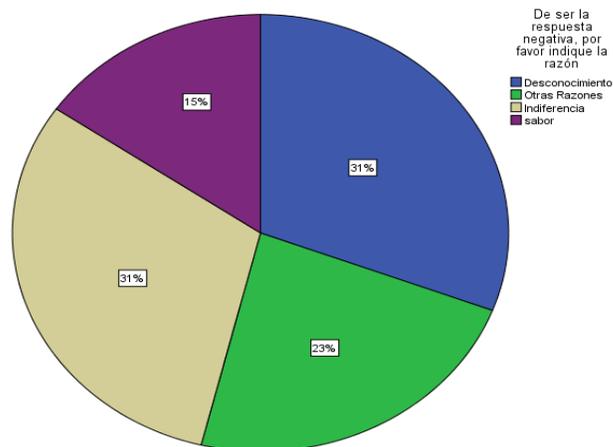
**Figura V-20.** ¿Cuáles son los productos que ha probado de nopal?

La siguiente interrogante (figura 20) también es de suma importancia para formulación de estrategias en marketing. Se hizo la pregunta de las razones que llevan a los consumidores a comprar productos procesados de nopal y lo interesante es que el 30 % los consume por recomendación del nutriólogo, es decir, no porque tengan problemas de salud sino porque quieren cuidar su aspecto y comer más sano, buscan prevenir. De los entrevistados el 22 % los consumió por recomendación en general y con ello se referían a que lo probaron en casa de algún amigo o familiar. El 19 % de los encuestados lo consumía por salud, tenían algún tipo de enfermedad, no necesariamente diabetes, o eran personas más adultas. Otro 19 % fue por curiosidad para conocer el sabor del nopal en diferentes presentaciones, pero no necesariamente eran consumidores frecuentes y por último un 11 % mencionaron otras razones como el ser veganos, que algunas madres compraron los productos y a sus hijos no les había gustado el sabor, por la tabla nutrimental, etc.

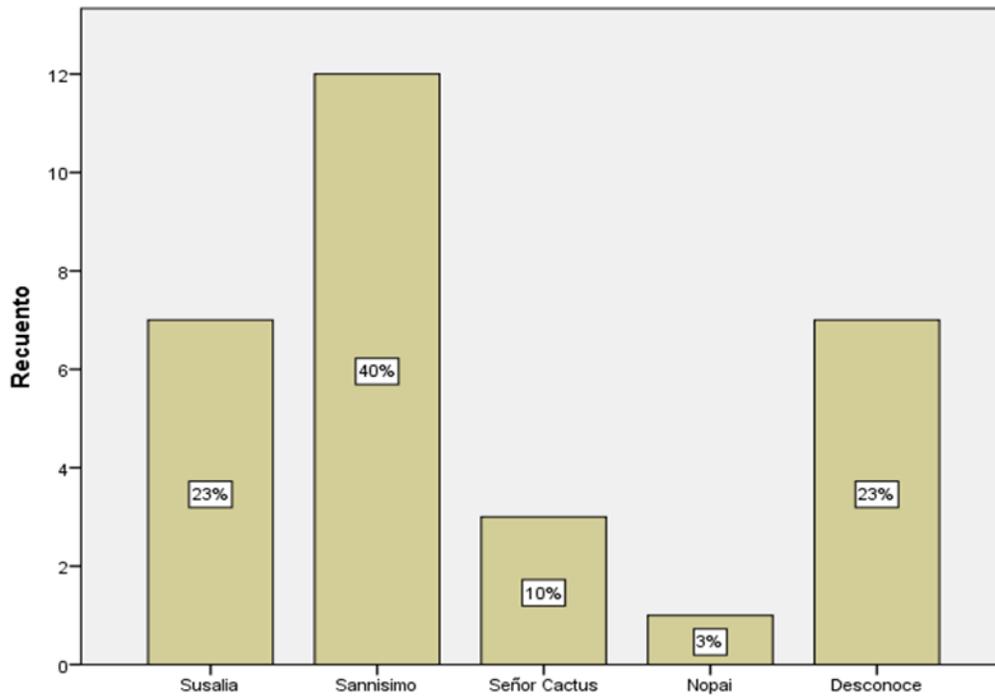


**Figura V-21.** ¿Qué razón lo llevó a consumir productos de nopal?

La figura 21 muestra las razones de por qué los otros encuestados no han probado productos de nopal y la respuesta con mayor porcentaje 31% fue por desconocimiento de saber que existían productos de este tipo. Otro 31% es por indiferencia y prefieren consumir la marca con la que se sienten más identificados o les agrada más el sabor de la tortilla tradicional. En tercer lugar, el 23% dieron otras razones entre ellas: no les gusta el nopal. Un 15 % fue por el sabor pensando que tendría uno desagradable.

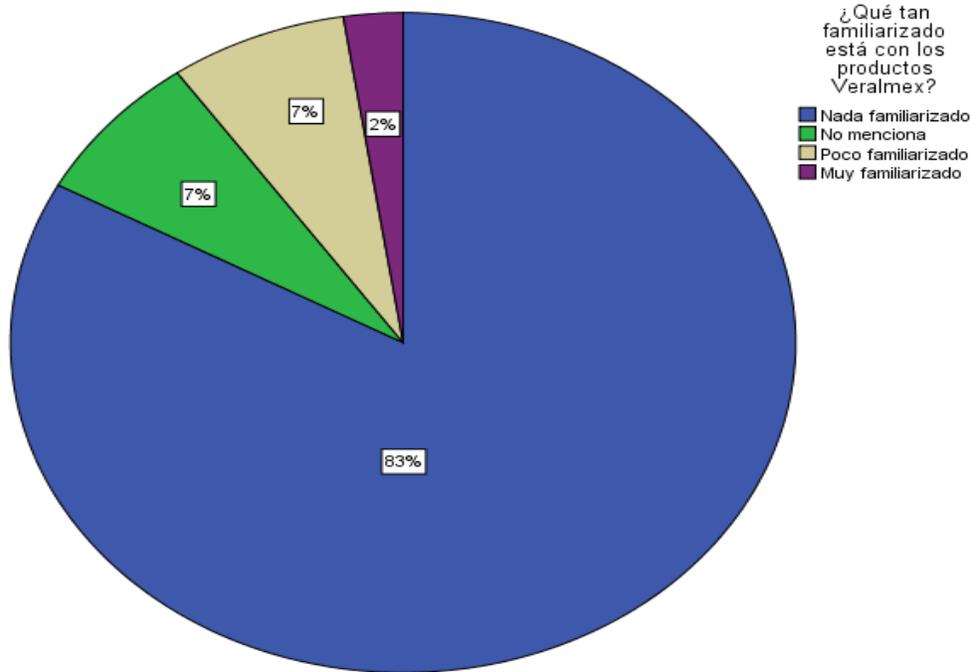


**Figura V-22.** ¿Por qué razones no ha probado los productos de nopal?



**Figura V-23.** ¿Qué marcas son las que compra de productos de nopal?

La comparación entre la tabla de conocer y comprar da resultados muy similares; ya que el 40 % de las personas prefieren la marca sannisimo y el 23 % Susalia, los primeros son fieles a la marca, pero están dispuestos a probar otras opciones, los de susalia son más susceptibles al cambio si les agrada el sabor de un producto similar. El 10% prefiere Sr. Cactus y sólo un 3% los productos Veralmex; pero cuando el investigador aplicó la encuesta y habló sobre los productos Veralmex, una señora los compró; por lo que la publicidad en punto de venta sí ayudaría a la empresa; además muchas personas dijeron que les gustaría que les dieran muestras para saber si se animaban a comprarlos o no (figura 22).



**Figura V-24.** ¿Qué tan familiarizado está con los productos Veralmex?

La figura 24 es interesante ya que las tiendas elegidas se tomaron en cuenta en base al *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)*<sup>2</sup> de Soriana elaborado por grupo TRIM, en donde se escogieron las que registraban mayores ventas mensuales de productos Veralmex. Sin embargo, los sondeos realizados en estas tiendas en diferentes horarios y días de la semana arrojaron resultados en los que el 83% de la gente no estaba familiarizado con la marca ni había escuchado de ella. Solo el 2% estuvo familiarizada y en tiendas de San Pedro Garza donde hay mayor oferta de productos. Esto indica que las campañas realizadas para dar a conocer los productos Veralmex no están teniendo el impacto deseado, por lo que es necesario cambiar de estrategia de mercadotecnia y

<sup>2</sup> Es una gestión en la que las distintas partes que conforman la cadena de abasto colaboran entre si llevando a cabo un trabajo sincronizado dentro de los procesos de planeación de ventas y reabastecimiento con el fin de tener una visibilidad más precisa de todo el negocio e identificar en conjunto las áreas de oportunidad.

enfocarnos en los hallazgos del estudio de mercado y hacer una encuesta a los consumidores de la página de Facebook para aportar más información a la investigación que ayude a minimizar riesgos.

Las tablas 18 y 19 muestran los resultados obtenidos al hacer un sondeo entre los encuestados que podían ver en físico los productos de Veralmex en el supermercado. A ellos se les preguntó qué aspectos les agradaban y desagradaban del producto, la tabla se dividió por género y edad del encuestado y los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla V- 18 Aspectos del producto que agradaron a los encuestados**

		Presentación	Empaque	Saludable	Etiqueta	Colores
Genero	Hombre	67%	0%	0%	33%	0%
	Mujer	44%	11%	11%	11%	22%
Edad	de 20 a 24	0%	0%	0%	0%	100%
	de 25 a 29	67%	0%	0%	33%	0%
	de 30 a 34	75%	25%	0%	0%	0%
	de 35 a 39	50%	0%	0%	50%	0%
	de 40 a 44	0%	0%	0%	0%	100%
	de 45 a 49	0%	0%	100%	0%	0%
	de 50 a 55	0%	0%	0%	0%	0%

**Tabla V- 19 Aspectos del producto que agradaron a los encuestados**

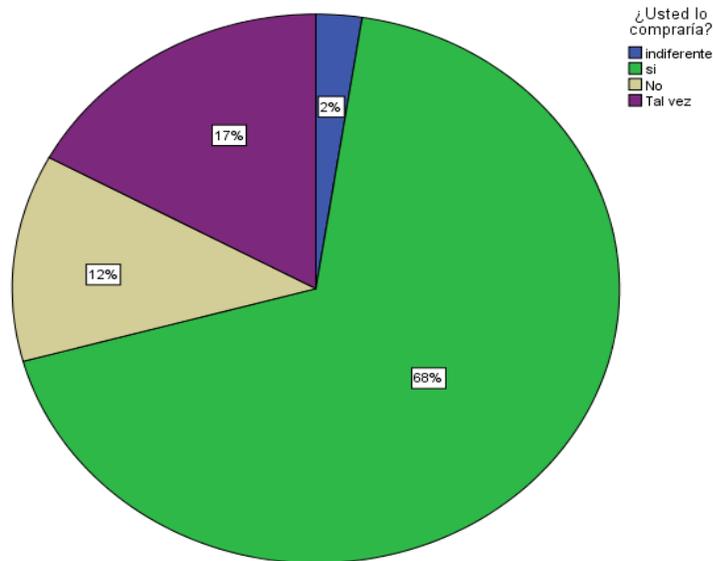
		Presentación	Producto	Diseño de marca	Empaque
Genero	Hombre	20%	20%	0%	60%
	Mujer	36%	18%	27%	18%
Edad	de 20 a 24	100%	0%	0%	0%
	de 25 a 29	0%	0%	0%	0%
	de 30 a 34	0%	33%	33%	33%
	de 35 a 39	0%	33%	0%	67%
	de 40 a 44	33%	0%	33%	33%
	de 45 a 49	33%	33%	0%	33%
	de 50 a 55	67%	0%	33%	0%

- Por género de los encuestados, aspectos que les agradaron: Al 67% de los hombres les agradó la presentación del producto y la etiqueta de los productos. Al 44% de las mujeres también les agradó la presentación y colores del empaque (22%).
- Por género de los encuestados, aspectos que no les desagradaron: Al 60 % de los hombres encuestados el empaque no les agradó ya que decían que era frágil o el

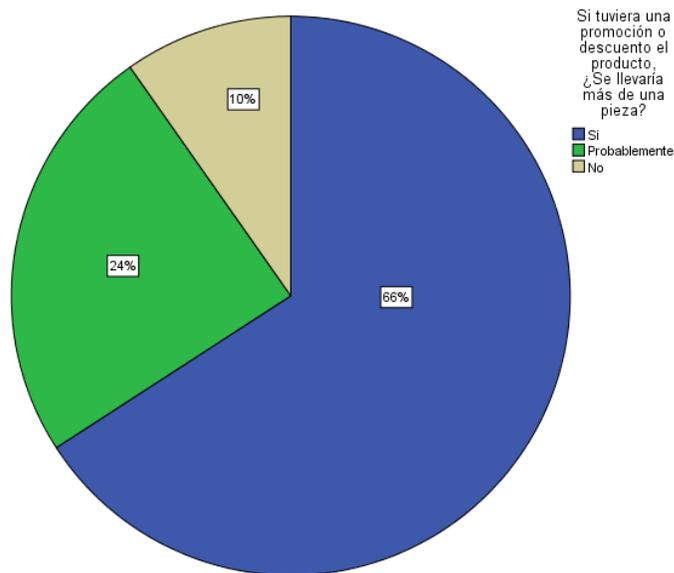
producto se rompía fácilmente. Al 36% de las mujeres les desagradó la presentación, algunas de las encuestadas querían que tuviera un empaque semejante a la marca sannisimo y no comprendían la tipología del nombre de marca: NOPAI por las líneas de arriba y abajo de la palabra, comentaban también que las tostadas estaban desquebrajadas, cajas abiertas, producto descuidado. El 27% se fijó en diseño de la marca NOPAI.

- Por edades de los encuestados: De 20-24 años al 100 % les agradaron los colores del empaque, pero no la presentación del producto. De 25 a 29 años al 67 % les agradó la presentación y no tuvieron ningún porcentaje en aspectos que les desagradasen. De 30 a 34 les agrada la presentación, pero tiene quejas en cuanto al producto (tostadas y totopos rotos, falta de productos en tiendas, pocas tostadas en la caja), presentación y diseño de marca (es decir identidad corporativa). De 35 a 39 les agrada la presentación al 50 %; mientras que al 67 % les desagrada el empaque. De 40 a 44 les agradan los colores llamativos del empaque, pero no la presentación del producto. De 45 a 49 el 100% opinó que le agrada el aspecto saludable del producto; no así la presentación y el empaque. De 50 a 55 años, la presentación no les agradó.

En la pregunta de si ¿Usted lo compraría? El 68 % opinó que sí lo haría para probar algo nuevo y ver si les agrada. El 17 % dijo que tal vez, son los clientes potenciales indecisos que necesitan más publicidad y conocimiento del producto para poder elegir. Un 12 % dijo que definitivamente no lo haría por sus características y porque tienen otras marcas preferidas. Tan solo el dos por ciento de los entrevistados les pareció indiferente.



**Figura V-25.** ¿Usted compraría los productos Veralmex?



**Figura V-26.** Si tuviera promoción o descuento el producto ¿Se llevaría más de una pieza?

Esta pregunta fue elaborada por el departamento comercial; por que necesitaban saber que tan susceptibles son los clientes potenciales a las promociones, y los resultados arrojaron que sí lo son, ya que el 68% dijo que se llevaría más de una pieza si daban una buena promoción, mientras que el 24% dijo que probablemente lo haría, pero que dependería del sabor. Un 10% dijo que definitivamente no.

## **5.5 Analizar las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización y con el entorno comercial.**

A continuación, se analizan las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización (Clientes, Competidores, proveedores, universidades, entre otros), así como con el entorno comercial y gubernamental.

Los principales clientes de la empresa Veralmex S.P.R de R.L. son HEB, 7 eleven y Soriana, las cuales han sido complicadas por los tiempos de entrega y la logística en general, facturas que no se han encontrado y por lo tanto no se han cobrado, portales lentos de las empresas HEB y Soriana. Para Seven eleven la facturación y entrega del pedido es más rápida y fácil y las facturas las metemos por la página de internet que vienen en los enlaces de procesos.

Los competidores se analizaron gracias al video de la entrevista con el gerente de comercio y la investigación de mercado y se concluyó que los principales directos e indirectos son sannisimo, charras, susalia.

Los proveedores son fuertes y se pueden hacer acuerdos que fortalezcan a Veralmex ya que el poder de negociación con los proveedores es bajo y la empresa tiene las de perder en diferentes situaciones como la maquila para los totopos o tostitos, bolsas etc.

Tratar de encontrar nuevos proveedores o aumentar las ventas y la liquidez para pagarles rápido, encontrar alternativas a la maquila, hacer presupuestos con otros publicistas, otras opciones de materia prima para los productos en los cuales se complica la entrega, como lo son las tortillas, tostitos y totopos. Publicidad viral, videos cortos pero sencillos que expliquen la necesidad de consumir nopal como alternativa para las personas que quieren un estilo de vida más saludable. Explicación de cómo surge Veralmex y por qué están interesados en ofrecer opciones diferentes y saludables al público, con duración de no más de dos minutos y medio, presentada en formato digerible, duro y contundente.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se mostrarán los alcances obtenidos durante el proyecto de tesis en cada uno de los objetivos propuestos, el punto hasta donde llegaron cada uno y recomendaciones finales a Veralmex basadas en lo realizado.

El objetivo de realizar un diagnóstico de la parte interna de la organización y del entorno externo se cumplió. De los resultados obtenidos en las matrices se obtuvo información de suma importancia para la empresa que ayudará en la etapa de formulación de estrategias que puedan capitalizar más a Veralmex y afrontar de manera adecuada las amenazas externas.

Los puntos importantes que le otorgó el diagnóstico a la empresa son: En el análisis PESTEL Veralmex obtuvo una calificación de 2.11 que representa una respuesta ralentizada a las oportunidades y amenazas de la industria de productos industrializados de nopal y sustitutos; sin embargo, son más las oportunidades de la empresa de crecer dentro de la industria que amenazas. Las áreas de oportunidad que Veralmex necesita capitalizar son: el comercio exterior de nopalitos y como recomendación abrir mercado en distintos estados de E.U., Bélgica y Corea del sur (SIAP, 2017) ya que son los principales destinos de exportación de este producto o Japón, siendo este país, el tercer destino para las exportaciones agroalimentarias de México (CNC, 2018) y otro factor importante es el establecer indicadores de calidad y mediciones rigurosas, para cumplir con los controles impuestos por organismos externos para la exportación de los productos.

El alcance en los factores internos permitió a la empresa conocer que su posición interna es promedio ante una industria muy competitiva; por lo que debe poner especial atención en los factores de éxito donde presenta una debilidad importante: 1.- Capacidad tecnológica y utilización de TIC para planificar y gestionar la empresa. 2.- Crear una fuerza de ventas que permita la correcta distribución de los productos.

En recomendaciones para el primer punto se invita a continuar con el respaldo oportuno de la información de la empresa en la carpeta de desarrollo organizacional que fue creada para

el segundo objetivo, tener una empleada fija que se encargue de las ventas por la tienda online e invertir más en promoción de redes sociales.

Para el punto dos de crear una fuerza de ventas, las recomendaciones son explicadas en el objetivo 4 basadas en el estudio de mercado. También se recomienda si las ventas aumentarán, la instalación de un software punto de venta para administración del negocio, manejo de créditos y control de inventarios. Una buena opción analizada durante la segunda estancia fue la del punto de venta *Eleventa*, bastante sencillo, funcional y barato, con un costo por multicaja de \$2947.00 pesos para computadoras ilimitadas que comparten la misma información e incluyen facturación CFDI (Eleventa, 2018). Una excelente opción para las finanzas de la empresa.

Para el primer objetivo de diagnóstico interno y externo, la información obtenida en las encuestas y guías de observación se utilizó para mejorar la planeación estratégica en Veralmex; y con ello desarrollar mejores estrategias tanto internas como externas que puedan ayudar a la empresa a competir a un mejor nivel dentro de su sector. La información ayudó para la etapa 1 de insumos, en la elaboración de una tabla que consta de 3 etapas para la toma de decisiones (David, 2013). El alcance que se tuvo fue completar la etapa 1, dando la recomendación a Veralmex de hacer reuniones con gerentes de todos los departamentos para realizar la etapa 2 de la adecuación y la tercera de la decisión ayudados por los resultados de la matriz EFE, EFI y MPC.

<b>Etapa 1: Etapa de los insumos</b>				
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)		Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	
<b>Etapa 2: Etapa de la adecuación</b>				
Matriz de las amenazas-opportunidades debilidades-fuerzas (DOFA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (MGE)
<b>Etapa 3: Etapa de la decisión</b>				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

*Fuente:* David, Fred R. (2013). Estrategias con PESTEL, etc. (03:198). Conceptos de Administración Estratégica, 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Un alcance importante que se tuvo con la investigación de mercado fue el proporcionar a la empresa información importante sobre su segmento de mercado como la edad promedio del consumidor de 37.7 años y que en la mayoría son mujeres amas de casa.

### **6.1 Mejoras en la estructura organizacional: direccionamiento estratégico y diseño de estructura.**

El alcance obtenido en el segundo objetivo fue un avance importante en ocupar la tecnología de la información para facilitar la gestión del conocimiento en la empresa, ya que se hizo un respaldo de la única computadora que contenía toda la información más importante de la empresa y con ello se evitó la pérdida total de la misma.

Otro alcance fue el utilizar un servicio de alojamiento de archivo en la nube como Dropbox, ahora la gente de la empresa cuando requiere comunicarse, revisar alguna factura o documentos importantes, los pueden checar en cualquier lugar de manera fácil y rápida desde la carpeta, la contraseña solo la tienen los gerentes por departamento y la secretaria administrativa. También al contar con un organigrama y valores empresariales le otorgan a la empresa mayor credibilidad y profesionalismo.

### **6.2 Proponer mejoras en la práctica de la organización con enfoque en la dirección a la innovación y en los procesos de gestión del recurso humano.**

En los alcances se llegó al punto de hacer el mapeo de procesos y subprocesos, todo esto incluido en el *business process analysis* con sus respectivos manuales de funciones y procedimientos para que los empleados puedan tener claras sus labores y hasta donde llegan sus responsabilidades, cuando llegue personal como recomendación es necesario instruirlo en los manuales y darle una rápida capacitación. Otra recomendación para este punto es realizar el *business process management* ya que faltan indicadores por procesos y ver quien los vigilaría en dado caso.

Un alcance interesante que surge de este punto es la propuesta de realizar una filial como emprendimiento después de la realización de este proyecto por dos años. Se hace un esquema básico y se plantea empezar en agosto; pero dedicando el 100% del tiempo al nuevo proyecto.

### **6.3 Realizar para el proceso comercial: una investigación de mercado y mercado objetivo para los productos**

Los alcances obtenidos en la investigación de mercado fueron conocer el tipo de clientes interesados en nuestros productos: Es un segmento dominado en su mayoría por mujeres y enfocado a aquellas que son *fitness*, trabajadoras, amas de casa, que cuidan su cuerpo o están tratando de bajar de peso. En una edad promedio de 38.35 años, de clase media alta; que consumen este tipo de productos por recomendación del nutriólogo o recomendación de una amiga, están en una dieta o un plan de acondicionamiento físico. La recomendación para este tipo de mercado podría ser el realizar una estrategia con los nutriólogos y el email-marketing, también se pide llevar a cabo una encuesta en la página de Facebook Veralmex para mejorar servicio post venta, mejoras en la página y captación de clientes.

Otro alcance que se tuvo fue el cambio de tipografía en la marca por lo arrojado en el estudio de mercado; por que las personas no entendían que decía Nopai de nopal, el logotipo quedó descartado y la identidad de marca se fortaleció centrando la atención en la marca registrada nopai y no en el nombre Veralmex.

### **6.4 Analizar las relaciones con un entorno empresarial fuera de la organización y con el entorno comercial.**

Finalmente, el alcance en este apartado fue la alianza estratégica Empresa-Universidad para futuros trabajos, se tienen proyectos muy interesantes en pie para la parte sustentable como hacer bioenergía con los desechos de nopal o que sirva como nopal forrajero para el ganado. Debemos tomar en cuenta que la empresa tiene mucho terreno para jugar, debe hacer otra alianza con maquiladores urgentemente ya que depende mucho de sus proveedores puede comprar su propia máquina de envasado para la creación de tortilla y totopo.

## 6.5. Limitaciones

La principal limitante que se tuvo en la elaboración del proyecto de tesis fue el tiempo. Para el primer objetivo de diagnóstico interno y externo, hicieron falta más reuniones con los gerentes para establecer la etapa 2 de adecuación y 3 de estrategias para la toma de decisiones.

Otro limitante fue la distancia para la realización de este proyecto, ya que se había pensado en un estudio comparativo para determinar si las propuestas se podían implementar y luego comparar un antes y un después. Pero el hecho de realizar una estancia con duración de 4 meses solo alcanzó para cumplir los 4 primeros.

En la encuesta de mercado para obtener más información y conocer la opinión de una muestra representativa grande; se requerían más encuestadores, tiempo y dinero; sin embargo, las finanzas de la empresa y la gente necesaria para el trabajo no se pudieron coordinar a tiempo. En la investigación de mercado se tuvieron otras limitantes en cuanto a resultados como:

- El desconocimiento de la gente sobre todos los productos que se pueden hacer de nopal y los beneficios que pueden traer a la salud.
- No se cuenta con una fuerza de ventas sólida en la empresa para hacer estrategias masivas de convencimiento, email marketing, ventas al por menor, etc.
- Encontrar los canales de distribución adecuados para los productos y con ello generar ingresos diarios y no esperanzarse en el pago a crédito de clientes.
- Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas dedicadas al rubro de alimentos industrializados de nopal en el país.

Como limitante para el diseño de procesos fue que se hizo la parte de *Business process analysis*; pero no la de *business process management* que también es compleja e incluye los indicadores de control para la parte operativa, para futuras investigaciones es un parteaguas que desarrollar; además de verificar que efectivamente funcionen para la mejora continua.

Una limitante para aplicar la sustentabilidad en el impacto ambiental fue el tiempo y la inseguridad para ir al municipio de Montemorelos y Allende (en donde están ubicados los huertos nopaleros) ya que se buscaba proponer mejoras para aprovechar los derivados del nopal ya sea en biocombustible o nopal forrajero; sin embargo, a través del convenio Empresa-Universidad ese aspecto se puede realizar en un futuro con alguien experto en la materia como un ingeniero agrónomo o Lic. En ecología, etc.

Otro punto es el desarrollo de una tienda en físico para Veralmex en Acapulco, donde la principal limitante sería la inversión inicial, personal comprometido y desconocimiento del producto por parte de los acapulqueños.

Finalmente, el investigador regresó a la empresa Veralmex y la secretaria administrativa y el gerente comercial habían renunciado, por lo que se tuvo que volver a capacitar al personal en procesos; pero fue más sencillo por los diagramas.

## REFERENCIAS

- Afuach, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional: un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva (1<sup>era</sup> edición). México: OXFORD University Press.
- Arraut, L.C. & Correa, Z. (2012). La innovación en Cartagena y Bolívar, Trece casos empresariales. Colombia: Colciencias. Recuperado el 20 de abril de 2018, desde [http://www.ccartagena.org.co/viejo\\_sitio/docs/la-innovacion-en-cartagena-y-bolivar.pdf](http://www.ccartagena.org.co/viejo_sitio/docs/la-innovacion-en-cartagena-y-bolivar.pdf)
- Arraut, L.C. (2008). Artículo La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. Recuperado el 14 de enero de 2017, desde <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>
- Arraut, L.C. (2012). La innovación organizacional como ventaja competitiva en las empresas. Primer congreso de ingenierías CECAR, Colombia. Recuperado el 14 de marzo de 2018, desde <https://es.slideshare.net/luisarraut/la-innovacin-organizacional-como-ventaja-competitiva-en-las-empresas>
- Bravo E. & Herrera L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Barcelona, 2009. Recuperado el 21 de marzo de 2018, desde <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/195-205.pdf>
- Castro, E. & Fernández I. (2001). Innovación y sistemas de innovación. [D] Recuperado el 12 de marzo de 2018, desde <http://metaforum.es/wp-content/uploads/2015/10/00300-Innovacion-y-Sistemas-de-Innovacion.pdf>
- Chávez, G. (2017). Compras extranjeras y en móviles, reyes del *E-commerce* en México. Expansión. Recuperado el 30 de junio de 2018, desde: <https://expansion.mx/tecnologia/2017/10/25/compras-extranjeras-y-en-moviles-reyes-del-e-commerce-en-mexico>
- Chávez, G. (2016). Los CEO mexicanos, con ganas de crecer en TI pero perdidos para innovar. Expansión. Recuperado el 18 de junio de 2018, desde: <https://expansion.mx/tecnologia/2016/08/24/los-ceo-mexicanos-con-ganas-de-crecer-en-ti-pero-perdidos-para-innovar>
- CNC. (2018). Japón es el tercer destino para las exportaciones agroalimentarias de México. Confederación nacional campesina. Recuperado el 2 de julio de 2018, desde <http://cnc.org.mx/japon-es-el-tercer-destino-para-las-exportaciones-agroalimentarias-de-mexico/>
- CIA. (2018). The World Factbook: Mexico. Recuperado el 28 de junio de 2018, desde: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>
- CONACYT. (2015). Informe general del estado de la ciencia, tecnología y la innovación. Recuperado el 14 de junio de 2018, desde <http://www.siiicyt.gob.mx/index.php/transparencia/informes-conacyt/informe-general-del->

estado-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion/informe-general-2015/3814-informe-general-2015/file

- CONACYT. (2018). Estímulo fiscal a la investigación y desarrollo de tecnología (EFIDT). Recuperado el 1 de julio de 2018, desde <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/fondos-y-apoyos/estimulo-fiscal-a-la-investigacion-y-desarrollo-de-tecnologia-efidt>
- CONAPO. (2015). La situación demográfica de México 2015. Recuperado el 30 de junio, desde [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/153182/La\\_Situacion\\_Demografica\\_de\\_Mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/153182/La_Situacion_Demografica_de_Mexico.pdf)
- Cotecmar (2018). Cooperación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la industria Naval Marítima y Fluvial. Recuperado el 20 de abril de 2018, desde <http://www.cotecmar.com/mision-vision>
- Cuéntame INEGI. (2015). Dinámica de la población. Recuperado el 30 de junio de 2018, desde <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/nl/poblacion/dinamica.aspx?tema=me&e=19>
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (Décima edición.). México: CENGAGE Learning.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation*, Harvard Business School Press, USA.
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ava. ed.). México: Pearson educación.
- DOF. (2016). Reglas de operación del fondo nacional emprendedor para el ejercicio fiscal 2017. Recuperado el 18 de junio de 2018, desde: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016)
- Eleventa. (2018). Eleventa punto de venta. Recuperado el 2 de julio de 2018, desde <https://www.eleventa.com/>
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (2012). Resultados Nacionales. [En línea]. Recuperado el 29 de junio, desde [http://ensanut.insp.mx/doctos/ENSANUT2012\\_Sint\\_Ejec-24oct.pdf](http://ensanut.insp.mx/doctos/ENSANUT2012_Sint_Ejec-24oct.pdf)
- El siglo de Torreón. (2013). Analizan la mala nutrición en México. Recuperado el 1 de julio de 2018, desde <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/922437.analizan-la-mala-nutricion-en-mexico.html>
- Espinosa R. (2018). Sobre PPIM consultores. Recuperado el 4 de junio de 2018, desde <http://ppim.com.mx/sobre-ppim-consultores/>
- Espinosa, R. (2004). Organizational performance improvement supported in process management. International conference on quality management and organizational development, Monterrey.
- FMI. (2018). Perspectivas de la economía mundial: Actualización-enero de 2018. Recuperado el 28 de junio de 2018, desde: <http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>

- Frías, J. (2006). La Tercera Edición del Manual de Oslo amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. *Revista Economía Industrial*, 360.
- Garza, J.B. & J. Mendoza. (2009). La innovación organizacional en empresas mexicanas [Versión electrónica], *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 77-8.
- Hernández, A. (2017). Forbes, México a media tabla en innovación a nivel global. Recuperado el 13 de junio de 2018, desde <https://www.forbes.com.mx/mexico-a-media-tabla-en-innovacion/>
- Hernández, F. & Martí Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. [A] Recuperado el 18 de abril de 2018, desde [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm)
- Imagen agorpecuaria. (2010). Desaprovecha México múltiples derivados del nopal. Recuperado 28 de junio de 2018, desde [http://imagenagorpecuaria.com/2010/desaprovecha\\_mexico\\_multiples\\_derivados\\_del\\_nopal/](http://imagenagorpecuaria.com/2010/desaprovecha_mexico_multiples_derivados_del_nopal/)
- Inda, A. La gestión del conocimiento en Cuba: ¿Misión imposible? *BET SIME* 2003;(6):28
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 26 de enero de 2018, desde <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/default.aspx>.
- Jansa, S. (2010). Resumen del manual de Oslo sobre innovación. [D]. Recuperado el 14 de marzo de 2018, desde <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xsTk-0PPyt8J:portal.uned.es/pls/portal/url/ITEM/9773A6AE8B3441FFE040660A337074CA+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx>.
- Lam, A. (2004). Organizational innovation. Brunel Business School, Brunel University, BSBM Working Papers, Uxbridge, Vol. 1, No. 2, 8-45.
- López, J. (2016). Empresarios quieren innovar, pero no lo hacen por falta de un plan. *El financiero*. Recuperado el 14 de junio de 2018, desde <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/empresas-quieren-innovar-pero-no-lo-hacen>
- López, P. (2014). Diseño e implementación de un PLM para una línea de producción. Tesis inédita. Trabajo final de grado. Universidad de Sevilla. Sevilla, España.
- López, P. (2016). Implementación de un BPM en el departamento de proyectos de una Pyme. Tesis inédita. Máster universitario en ingeniería industrial. Universidad de Sevilla. Sevilla, España. Recuperado el 6 de junio de 2018, desde <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70840/fichero/TFM+-+Pedro+Lopez+Garzon.pdf>
- Mallar, M.A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente [Versión electrónica], *Visión de futuro*, 13, (1). Recuperado el 14 de mayo de 2018, desde

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt)

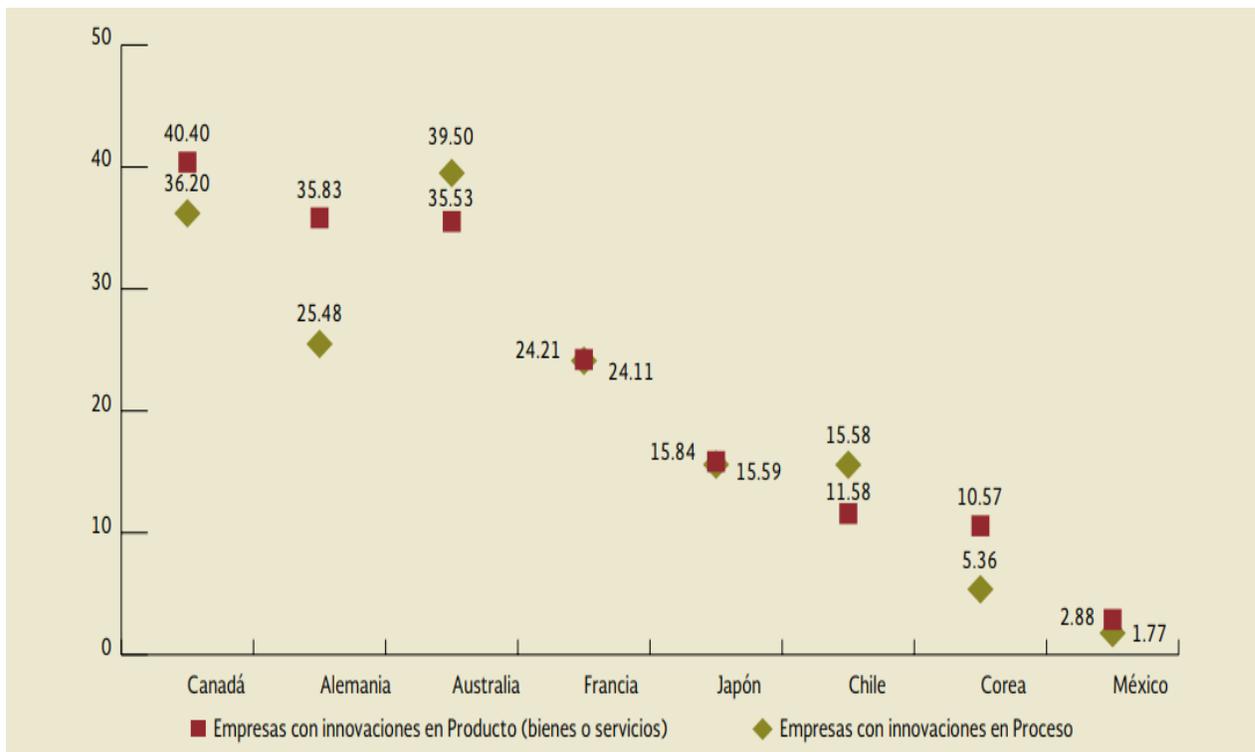
- Mintel. (2018). Global food and drink trends 2018. Recuperado el 30 de junio de 2018, desde [https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe\\_mintel\\_tendencias\\_2018.pdf](https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe_mintel_tendencias_2018.pdf)
- Moraleda, A. *La innovación, clave para la competitividad empresarial*. Universia Business Review, núm. 1, primer trimestre, 2004, pp. 128-136 Portal Universia S.A. Madrid, España
- Moreno, R. & S. Parra-Bofill. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales “Santiago”. Ingeniería Industrial [en línea] 2017, XXXVIII (mayo-agosto): Recuperado el 6 de marzo de 2018, desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099002> ISSN 0258-5960
- OECD (2005). Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation. (3a ed.). París: OECD Publications
- OECD, EUROSTAT. (1992). Manual de OSLO. D (1<sup>era</sup> ed.). Recuperado el 9 de marzo 2018, desde [file:///C:/Users/andyd/Downloads/M\\_OSLO%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/andyd/Downloads/M_OSLO%20(2).pdf)
- OECD, EUROSTAT. (2005). Manual de OSLO. D (3<sup>era</sup> ed.). Recuperado el 9 de marzo 2018, desde <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- OMPI. (2017). Global innovation index 2017. Recuperado el 13 de junio de 2018, desde <http://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4193>
- ONU. (2018). Plástico en el océano. Recuperado el 28 de junio de 2018, desde [https://search.un.org/results.php?query=plastico%20en%20el%20oceano&ie=utf8&output=xml\\_no\\_dtd&oe=utf8&Submit=Search&\\_ga=GA1.2.1592313736.1530295308&\\_gid=GA1.2.1003905957.1530295308&\\_gali=searchfrm&lang=es&rows=10&tpl=dist\\_search](https://search.un.org/results.php?query=plastico%20en%20el%20oceano&ie=utf8&output=xml_no_dtd&oe=utf8&Submit=Search&_ga=GA1.2.1592313736.1530295308&_gid=GA1.2.1003905957.1530295308&_gali=searchfrm&lang=es&rows=10&tpl=dist_search)
- Pereda, T. (2018). *Call to Action (CTA): Una llamada a la acción para impulsar tu conversión*. Lemonade. Recuperado el 30 de junio de 2018, desde <https://lemon.digital/call-to-action-cta-llamada-accion-conversion-marketing/>
- Pérez, J.A. (2009). Gestión por procesos (3<sup>a</sup> ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 14 de mayo de 2018, desde <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=gestion+por+procesos&ots=7RNQxd7oPq&sig=RmF3yLsaZ4kxhAvTqiiKh6EgT5c#v=onepage&q&f=false>
- Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior (11<sup>ava</sup> ed.). México: Pirámide.
- Porter, M. (2015) Ventaja competitiva. (2<sup>da</sup> ed.) México: Patria.
- Porter, Michael E. (2017). Ser competitivo (9<sup>a</sup> ed.). México: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Puromarketing. (2018). Los diez aspectos más importantes para comunicar con éxito con los consumidores de la generación Z. Recuperado el 30 de junio de 2018, desde

- <https://www.puromarketing.com/88/30035/aspectos-mas-relevantes-para-comunicar-exito-consumidores-generacion.html>
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española, Innovación (23<sup>a</sup>ed.). Recuperado el 7 de marzo de 2018, desde <http://dle.rae.es/?id=LgzBfa6>
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española, Proceso (23<sup>a</sup>ed.). Recuperado el 4 de mayo de 2018, desde <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Recoba, E. (2018). ETF: peso mexicano estable estimula inversiones en acciones. Iforex. Recuperado el 28 de junio de 2018, desde <https://es.eforex.com/noticias/etf-peso-mexicano-estable-estimula-inversiones-en-acciones-54113>
- Ruelas, A. (2004). Innovación en México. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. (1<sup>era</sup>. Ed.). Colombia: MCGraw-Hill. Recuperado el 21 de julio de 2018, desde <https://metodologiasdelainvestigacion.files.wordpress.com/2017/01/metodologia-investigacion-hernandez-sampieri.pdf>
- Sampieri, R... et al. (2006) Metodología de la investigación. (4<sup>a</sup> Ed.). México: MCGraw-Hill. Recuperado el 24 de junio de 2018, desde [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
- Schumpeter, J. (1996). Capitalismo, socialismo y democracia. (11<sup>ava</sup>. ed.). Barcelona: Ediciones Folio.
- Seaden, G., et ál. (2003), “Strategic decisions and innovation in construction firms” [Versión electrónica], *Construction management and economics*, 21, (6): 603-12
- Recuperado el 28 de abril de 2018, desde <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144619032000134138> Construction
- SIAP. (2017). Atlas agroalimentario 2017. Recuperado el 28 de junio de 2018, desde [http://nube.siap.gob.mx/gobmx\\_publicaciones\\_siap/pag/2016/Atlas-Agroalimentario-2016](http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2016/Atlas-Agroalimentario-2016)
- Sukno, R. (2013). Conceptos de Gestión de Procesos de Negocio. [Versión electrónica], *Revista universitaria Ruta*, (2). Recuperado el 7 de mayo de 2018, desde <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Bo3W0uphuJIJ:revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/download/491/618+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx>
- Total safe package. (2017). Tendencias packaging 2017. Recuperado el 28 de junio de 2018, desde <https://www.totalsafepack.com/tendencias-packaging-2017/>
- Tundidor, A. (2016). *Cómo innovar en las Pymes* (Segunda ed.) México: Alfaomega.
- Velázquez, G. (2016). Innovación tecnológica: un análisis del crecimiento económico en México (2002-2012: proyección a 2018) [Versión electrónica], *Redalyc*, XXX1, (78). Recuperado el 4 de mayo de 2018, desde <http://www.redalyc.org/jatsRepo/413/41347447008/html/index.html>

- United Nations Economic Commission for Europe. (2012). Business Process Analysis. Recuperado el 7 de junio de 2018, desde <http://tfig.unece.org/contents/business-process-analysis.htm>
- Vendrell, PP. (2001) Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DINTEL.
- Wilson, R. & P. Harsin (2001). Dominio de procesos: Cómo establecer y documentar la mejor forma de hacer un trabajo. (Segunda ed.). México: Panorama
- Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional [Versión electrónica], **Revista Universidad & Empresa**, 21, 93-115. Recuperado el 2 de mayo de 2018, desde <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>
- Zócalo. (2018). México y China se unen para enfrentar a Donald Trump. Recuperado el 30 de junio de 2018, desde [http://www.zocalo.com.mx/new\\_site/articulo/mexico-y-china-se-unen-para-enfrentar-a-donald-trump](http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/mexico-y-china-se-unen-para-enfrentar-a-donald-trump)
- Zuñiga, E. (2017). En innovación México destaca haciendo más de lo mismo. C. Recuperado el 2 de mayo de 2017, desde <https://www.forbes.com.mx/innovacion-mexico-mas-de-lo-mismo/>

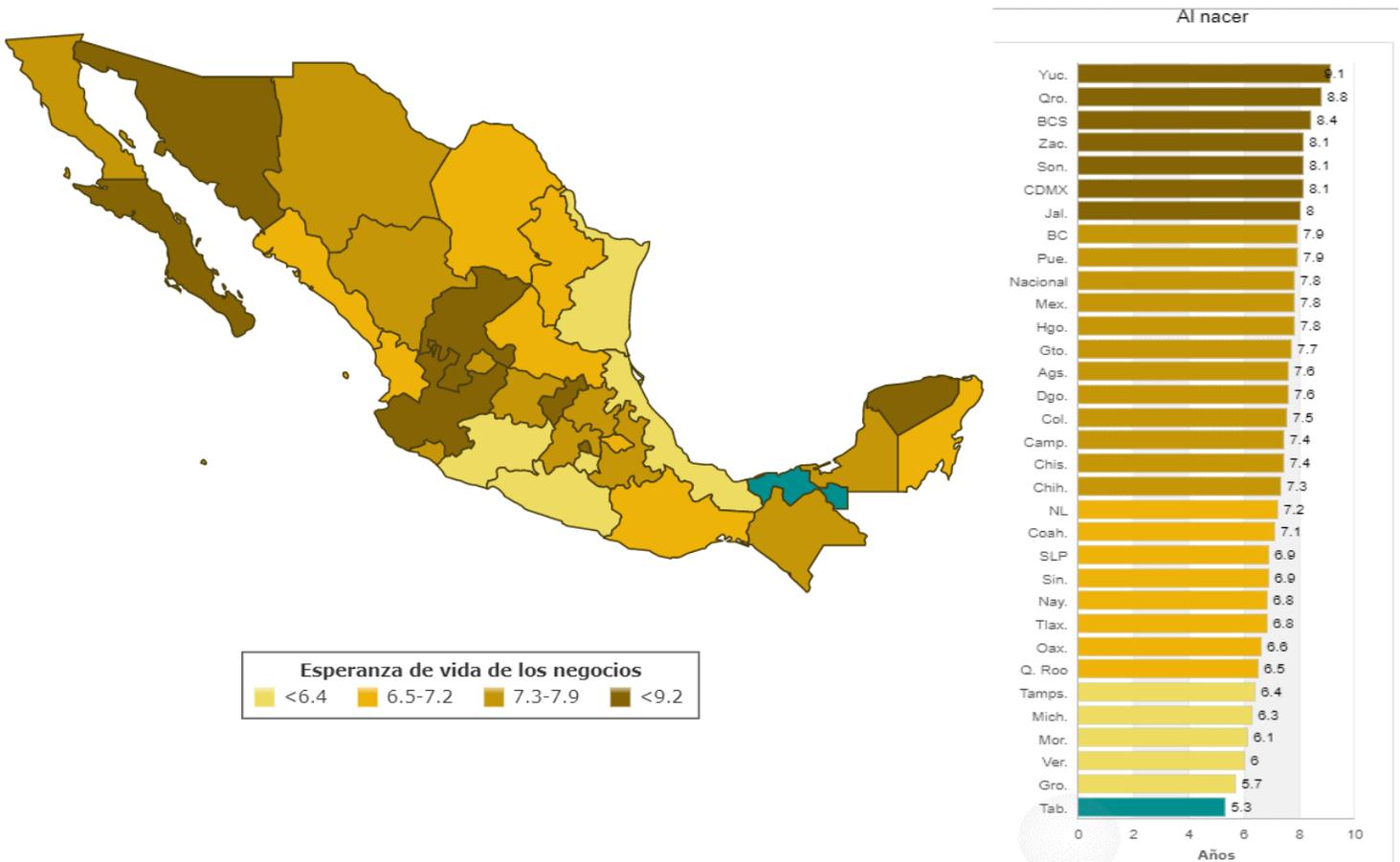
## ANEXOS

### Anexo 1. Empresas que introdujeron al mercado productos (bienes o servicios) y procesos nuevos o significativamente mejorados, respecto al total de empresas, en países miembros de la OCDE, 2010-2012



**Fuente:** Los datos reportados para Australia son 2012-2013, Corea son 2011-2013 y México son ESIDET 2014 (2012-2013). Fuentes: OCDE, Innovation statistics and indicators. Disponible en: <http://www.oecd.org/innovation/inno/inno-stats.htm#indicators>, consultado 03/10/16. CONACYT-INEGI, Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico (ESIDET), 2014.

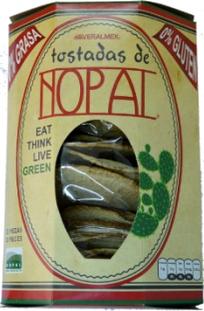
## Anexo 2. Esperanza de vida de los negocios en México por entidad federativa.



**Fuente:** INEGI. Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014.

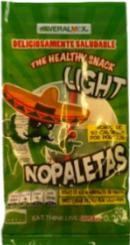
Nota: Esta gráfica representa el número de años que les queda por vivir a los negocios habiendo cumplido una edad determinada.

### Anexo 3. Productos Veralmex

Producto	Descripción	Presentación	Empaque
<p>Tostadas de nopal</p> 	<p>Horneadas cero grasas naturalmente nopal</p>	<p>20 pz.</p>	<p>Bolsa plástica de grado alimenticio</p>
<p>Nopachilitos</p> 	<p>Tiritas de nopal con esplenda, además de saludable ayuda bajar de peso</p>	<p>125 g.</p>	<p>Contenedor BBOP grado alimenticio</p>
<p>Tortilla de nopal</p> 	<p>Tortilla de nopal, 3 equivalentes a una de maíz</p>	<p>500 g.</p>	<p>Bolsa al vacío grado alimenticio</p>
<p>Totopos de nopal</p>	<p>Totopos de tortilla de nopal, ideales para botanear chilaquiles y</p>	<p>150 g.</p>	<p>Bolsa BBOP grado alimenticio</p>

Producto	Descripción	Presentación	Empaque
	mucho más.		
<p data-bbox="219 625 418 657">Nopachilitos light</p> 	Tiritas de nopal con menos calorías	125 g.	Contenedor BBOP grado alimenticio
<p data-bbox="219 1045 467 1077">Mini tostadas de nopal</p> 	Ideal para botanas, entradas de aperitivo, naturalmente de Nopal.	150 g.	Bolsa plástica grado alimenticio
<p data-bbox="219 1533 493 1564">Tortilla de nopal (harina)</p>	Empacadas al natural y frescas	20 pz.	Polietileno grado alimenticio

Producto	Descripción	Presentación	Empaque
			
<p>Nopatin</p> 	<p>Pastita golosina sabor agridulce</p>	<p>25 g.</p>	<p>Envase HDPE</p>
<p>Pikaboom</p> 	<p>Gomitas de nopal en bolita sabor agridulce picosito</p>	<p>150 g.</p>	<p>Contenedor BBOP grado alimenticio</p>
<p>Palookoos light</p>	<p>Tiras de nopal agridulce tipo skwinkles</p>	<p>35 g.</p>	<p>Bolsa BBOP grado alimenticio</p>

Producto	Descripción	Presentación	Empaque
			
<p>Nopaleta light</p> 	Paleta de nopal	20 g.	Bolsa BBOP grado alimenticio
<p>Nopachilitos 35 g.</p> 	Tiritas de nopal	35g.	Bolsa BBOP grado alimenticio
<p>Nopachilitos light 35g.</p> 	Tiritas de nopal light	35 g.	Bolsa BBOP grado alimenticio
<p>Mermelada de nopal</p>	Deliciosa mermelada de nopal	325 g.	

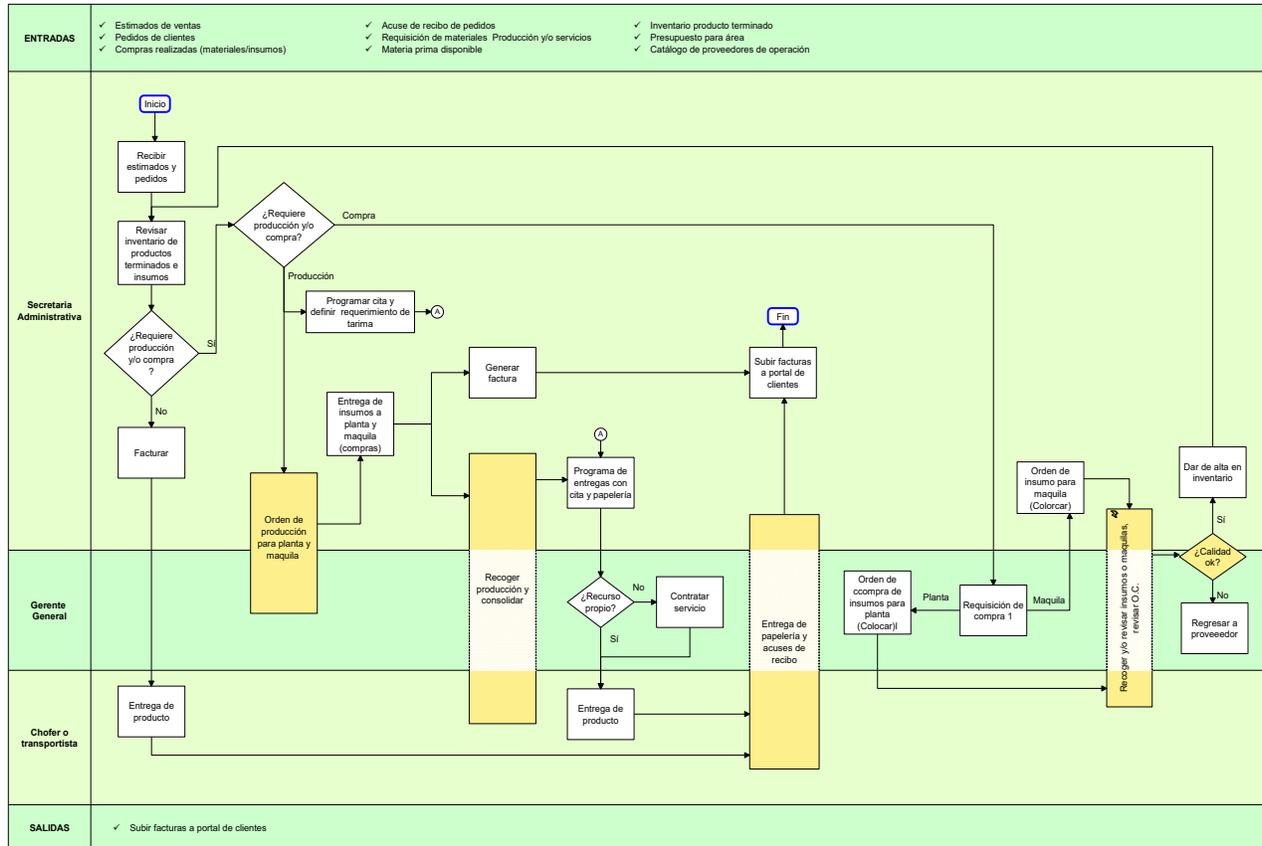
Producto	Descripción	Presentación	Empaque
			
<p data-bbox="219 493 430 520">Nopal en Salmuera</p> 	<p data-bbox="634 493 875 745">Nopal cocido listo para comerse o combinarse en diversos guisos o simplemente como botana</p>	<p data-bbox="901 493 1146 520">500 gr, 1 kilo, 10 kilos</p>	
<p data-bbox="219 915 305 942">Picosin</p> 	<p data-bbox="634 915 875 1035">Dip botanero de nopal sabor agridulce picosito</p>	<p data-bbox="901 915 987 942">200 ml.</p>	
<p data-bbox="219 1285 430 1312">Vinagreta de nopal</p> 	<p data-bbox="634 1285 875 1404">Delicioso aderezo para ensaladas sabor nopal</p>	<p data-bbox="901 1285 987 1312">250 ml</p>	
<p data-bbox="219 1717 397 1745">Harina de nopal</p>	<p data-bbox="634 1717 875 1885">Para tostadas, tortillas, repostería, o simplemente disolverse en agua</p>	<p data-bbox="901 1717 1146 1795">500 gr, 1 kilo, 5 kg, 10 kg., 20 kg.</p>	

Producto	Descripción	Presentación	Empaque
	para bebida saludable y energética		
	Deliciosa salsa picosita sabor nopal	360 ml.	
	Rellenas con deliciosa melaza de nopal		

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por Veralmex SPR de RL.

## Anexo 4. Mapeo de procesos para Veralmex

### 4.1 Manual para proceso administrativo.



**Fuente:** Elaboración propia

Para el proceso administrativo, las encargadas de llevar las actividades claves de la empresa son la secretaria administrativa Ana del toro y la gerente general Ing. Martha Treviño, en este apartado se explicarán sus funciones más detalladamente.

En la parte de inicio del proceso administrativo vemos que la primera actividad es el recibir estimados y pedidos la cual consta de dos operaciones:

Actividad 1 Recibir estimados y pedidos (Procedimiento) Hecha por Secretaria administrativa:

1.1.-Los estimados se revisan una vez cada 15 días según el cliente (HEB Y SORIANA solamente), mediante vía email en el correo de: [administración@veralmex.com](mailto:administración@veralmex.com).

HEB y SORIANA consolidan pedido dos veces al mes, el estimado se procesa una semana antes del pedido consolidado que hagan esas tiendas.

1.2.-Para la segunda operación que tiene que ver con los pedidos u órdenes de compra el procedimiento es el siguiente:

1.2.1.- Ingresar al portal del cliente correspondiente para recibir los pedidos en cada caso particular, ver los siguientes enlaces:

[Manual de procedimiento para HEB](#)

[Manual de procedimientos Soriana](#)

Manual de procedimientos 7 eleven

Actividad 2 Revisar inventario de productos terminados e insumos con  $\diamond$  de decisión en caso de NO/SI requerir producción y/o compra pasar a actividad. (Hecha por Secretaria administrativa)

2.1.-Revisar físicamente el inventario en almacén (Sayula 117-A) y cargar datos en documento Excel de inventario que se encuentra en la carpeta de:

Desarrollo organizacional/Administración/manejo de inventario. (verificar constantemente en físico por variaciones).

2.2.-En caso de no requerir producción y/o compra se hace la factura (pasar a actividad 3)

2.3.- En caso de requerir (pasar a actividad 4,6,7.1)

Actividad 3 Facturar (Hecha por secretaria administrativa)

3.1 Ver facturación por referencia de cliente en manuales:

## Manual de procedimiento para subir factura al portal HEB

## Manual de procedimientos para subir factura al portal Soriana

### Manual de procedimientos para subir factura al portal 7 eleven

#### Actividad 4 Programar cita y definir requerimiento de tarima (Hecha por secretaria)

4.1 En caso de si necesitarla porque no hay suficiente producto terminado se programa la cita inclusive si no hay producto para estar dentro del periodo de efectividad del pedido.

- Las citas se sacan por vía telefónica para cliente SORIANA al 83299110 opción 2.
- Las citas para HEB ya se encuentran programadas son dos al mes y es el primer Martes del mes a las 10:30 am y la segunda es al tercer martes del mes misma hora.
- Las citas para 7 ELEVEN también se encuentran programadas lunes, miércoles y viernes a las 9:30 am todas las semanas del mes.

4.2-Para obtener el folio de recepción durante la llamada (Que viene siendo la confirmación de la cita) se necesita calcular la cantidad de tarimas, la cual varía según el tamaño del pedido

4.3.-En caso de no contar con tarimas se programa a compra, realizando remisión (orden de compra al proveedor). HEB también solicita tarima, realizar los mismos pasos.

#### Actividad 5 Entrega de producto (Actividad hecha por chofer y secretaria administrativa lo apoya con documentos)

5.1 Se envía el material con las características y cantidades solicitadas al cliente en específico, utilizando:

5.1.1 Recurso propio si la cantidad del pedido o la mercancía lo permite así.

5.1.2 Contratación de recurso externo vía telefónica buscando diferentes proveedores y diciéndoles las características.

5.2 En ambos casos se hace entrega de la siguiente papelería:

a) HEB: 3 impresiones de la factura \* (Para elaboración de factura seguir pasos de los manuales de la actividad 3).

b) SORIANA: Impresiones de la factura con el # de folio de entrega otorgado en la cita.

c) 7 Eleven: 2 facturas impresas por pedido. Son 3 pedidos consolidados por evento, por día se envían 6 facturas con el pedido. Se especifica si es entarimado, el peso, volumen.

Actividad 6 Compartida (secretaria administrativa e Ingeniera Martha Treviño gerente general) Orden de producción para planta y maquila.

Seguir pasos de actividad 7.4, 7.5 y 7.6

Actividad 7 Entrega de insumos a planta y maquila (Compras, hecha por secretaria administrativa)

Se realiza mediante la elaboración de una remisión y orden de compra la cual se encuentra en la siguiente ruta:

Desarrollo organizacional/Administración/proveedores/junio\*; ahí se archiva foliando la creación nueva.

\*La carpeta del mes va cambiando según el avance del año.

Actividad 7.1 Requisición de compras (Hecha por Gerente general Ing. Martha Treviño)

La remisión u orden de compra tiene la característica de pedir producción y al mismo tiempo especificar adelante el insumo proporcionado por Veralmex para la elaboración del mismo.

Actividad 7.2 Colocar orden de compra de insumos para planta (Gerente general Ing. Martha Treviño)

Administración proporciona a embarques la requisición, remisión u orden de compra ya foliada e impresa. Ahora el departamento de embarques es responsable de la preparación

del insumo a entregar tomándolo del almacén o directamente de otro proveedor al surtir una segunda orden de compra o remisión de urgencia con especificación de entregar HOY MISMO.

- A) La orden de compra la coloca administración al proveedor, planta o maquila de modo telefónico o vía email para asegurar tiempo y hora de la entrega (Además de que se le brinde al chofer la atención correspondiente). Del mismo modo el chofer la entrega siempre presencial al proveedor, planta o maquila.
- B) El proveedor, planta o maquila debe regresar la orden de compra y/o remisión SIEMPRE FIRMADA CON SU RESPECTIVA FACTURA, a la razón social (RFC) especificado por administración para cada paso particular.
- C) El chofer o transportista debe entregar a administración la remisión con las firmas correspondientes a la recepción del material enviado/aceptado al destinatario. En caso de rechazo, traer el material físicamente para su valoración por administración.

Actividad 7.3 Colocar orden de compra de insumos para maquila (Hecha por secretaria administrativa)

Seguir pasos 7.2 e incisos A, B, C

Actividad 7.4 Recoger y/o recibir insumos o maquila, revisar orden de compra con  $\diamond$  de decisión en caso de no haber calidad pasar a la actividad 7.5, en caso de si haber calidad pasar a la actividad 7.6 (Hecha por chofer y secretaria administrativa)

Recolección de insumos o producto terminado.

Embarques es responsable de la recolección de:

- A) Insumo por parte de proveedores: Puede comprender materia prima, empaques corrugados, impresos, etc...
- B) Producto terminado por parte de maquiladores o planta: Para ambos casos se requiere entrega de factura para la razón social asignada por administración con anterioridad y la remisión u orden de compra de ser el caso.

#### Actividad 7.5 Regresar a proveedor (Hecha por Gerente general Ing. Martha Treviño)

Administración en almacén o embarques en mostrador de maquilador, proveedor o planta serán los encargados de valorar la calidad del producto recibido, entregado o en inventario realizando un muestreo severo.

- A) En caso de existir alguna inconformidad se solicitará una inspección al 100% del producto para dar disposición al proveedor por el producto defectuoso.

#### Actividad 7.6 Dar de alta en inventario (Hecha por Secretaria administrativa)

Administración se encargará de dar de alta en inventario el material o producto aceptado.

- A) El inventario se llevará electrónicamente en un almacén virtual y físico. El virtual estará en la ruta:  
Desarrollo organizacional/Administración/manejo de inventario  
Se actualiza cada lunes y/o al tener recepción del material por proveedor, planta o maquila.

#### Actividad 8 y 9 (Se realizan al mismo tiempo) Recoger producción y consolidar, Generar factura (Hecha por secretaria administrativa y chofer)

8.1 Administración da orden a embarques para pasar por recolección del producto a maquila, planta o proveedor, el chofer tiene que llevar la nota de remisión para la entrega, para mayores especificaciones revisar actividad 7.4, incisos A y B.

Consolidar se aplica solamente para SORIANA y tiene que ver con un proceso en el portal del cliente, para más detalle consultar:

Manual de procedimiento SORIANA bajo el título REMISIÓN ELECTRÓNICA

8.2 Para la generación de factura consultar la actividad 3.

Actividad 10 Programa de entregas con cita y papelería con  $\diamond$  de decisión, en caso de ser recurso propio se regresa a la actividad 4, en caso de no serlo contratar servicio externo. (Hecha por chofer y secretaria administrativa).

10.1 Para entrega de citas y papelerías favor de revisar actividad 5, en el caso de contrato de transporte foráneo pasar a la actividad 11.

Actividad 11 Contratación de servicio de transporte externo (Hecha por Gerente general Ingeniera Martha Treviño)

11.1 en el caso de contrato de transporte foráneo pasar a la actividad 11. Se cuenta con diferentes proveedores, pero el principal es:

Transporte Cantú cuyo número de teléfono es: 13417144, solamente se le indican la cantidad de tarimas que se ocuparían, la fecha de la cita y que sea camión necesariamente con CAJA CERRADA.

Actividad 12 Entrega de papelería y acuses de recibo (Hecha por Secretaria administrativa y chofer)

12.1 La entrega de papelería consiste en que el departamento de administración recibe la documentación de CEDIS (la entrega el transportista) por parte del cliente (HEB, SORIANA,7)

El paquete de papelería SIEMPRE debe contener: el acuse de recibo por parte del cliente y al menos una factura con sello o sin sello por pedido.

Actividad 13 Subir facturas a portal de clientes (Hecha por Secretaria administrativa)

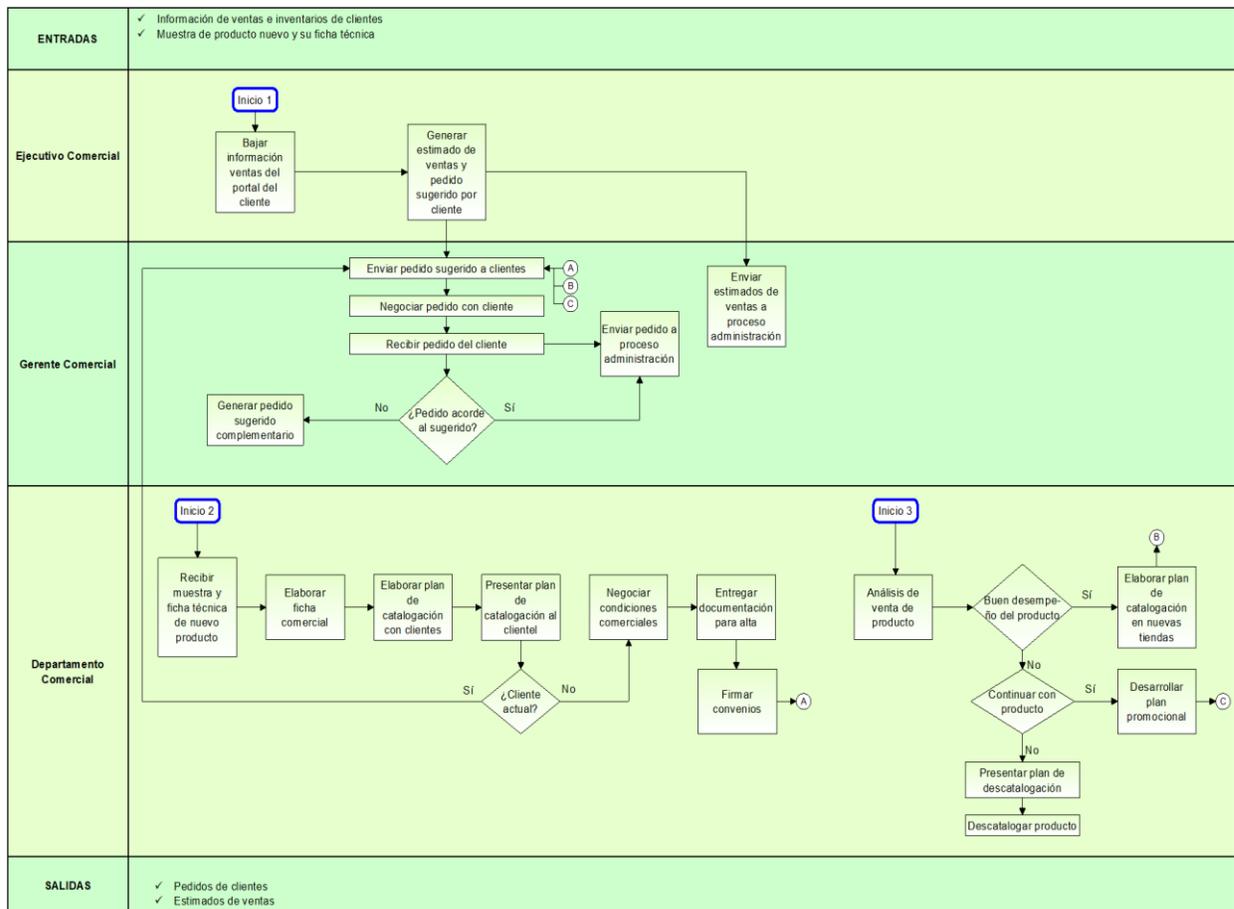
13.1 Para subir facturas al portal de clientes revisar manuales de Actividad 3.

Manual de procedimiento para subir factura al portal HEB por vía correo en: [hebcfdirecibo@hebmex.com](mailto:hebcfdirecibo@hebmex.com)

Manual de procedimientos para subir factura al portal Soriana con link directo en: <http://localhost/eDoc4s.Fv2Lite.Web/Login.aspx>

Manual de procedimientos para subir factura al portal 7 eleven en portal de la misma empresa.

### 4.2 Manual Proceso Comercial



**Fuente:** Elaboración propia

#### Inicio 1 Para productos establecidos o ya catalogados

Actividad 1 Bajar información ventas del portal del cliente, actividad realizada por ejecutivo comercial (Héctor Flota)

1.- Para poder hacer el pedido de los diferentes clientes y enviarlo al proceso de administración, se tendrán que revisar los portales de HEB y SORIANA, que te proporcionarán todos los datos necesarios para hacer pedidos y estimados. (También tiene acceso al mismo la secretaria administrativa y la gerente general.)

Manual de procedimiento para subir factura al portal HEB

Manual de procedimientos para subir factura al portal Soriana

Manual de procedimientos para subir factura al portal 7 eleven

Seven eleven y Merco no cuentan con base de datos para hacer estimados y pedidos, por lo que se utiliza el archivo de CPFR (Planeamiento Participativo, Pronóstico, y Reabastecimiento) para calcular los estimados y pedidos de ventas para esas tiendas. Ruta de CPFR:

Desarrollo organizacional/Comercial/CPFR

Actividad 2 Generar estimado de ventas y pedido sugerido por cliente, actividad realizada por ejecutivo comercial (Héctor Flota):

Después de tener acceso y bajar la información del portal, se registra en el archivo de venta diaria que maneja el ejecutivo comercial (Héctor Flota) y con fórmulas y análisis se ve cual es el desempeño por tienda y por producto en base al inventario y a las ventas históricas. Ya con esa información sale el pedido sugerido del mes y el estimado de las siguientes semanas.

El entregable de este procedimiento sería: sacar estimado y sacar pedido, mencionar a los clientes que, si no tenemos acceso a esa información, no podremos sacar el estimado, dependemos mucho de lo que diga el cliente.

Actividad 2.1 Enviar estimados de ventas a proceso de administración (Hecha por Gerente comercial Joaquín).

La secretaria administrativa revisa el estimado de ventas en el correo de administracion@veralmex contraseña: administración17

Actividad 3 Enviar pedido sugerido a clientes (Hecha por Gerente comercial Joaquín)

Envío de pedido sugerido a cada uno de los clientes, se les manda de manera periódica. HEB y SORIANA es quincenal, merco semanal y 7 no se sabe por qué no se cuenta con la información.

Actividad 4 Negociar pedido con cliente (Hecha por Gerente comercial)

Se le envía al cliente el pedido sugerido y también les pide el análisis de la información que ya trabajaron (Departamento comercial) si hay ajuste lo revisa, si no hay lo actualiza. Y se hace con compras y/o con área de resurtido de las cadenas de comerciales.

Actividad 5 Recibir pedido del cliente con  $\diamond$  de decisión actividad 6 y 7 ¿Pedido acorde al sugerido? (Hecha por gerente comercial).

Recibir pedido del cliente, en el caso de los autoservicios se procesa la información, que se debe de bajar del portal (En el caso de 7 directamente ver en el manual de procedimientos para Seven).

El gerente comercial le envía del mismo modo la información a la secretaria administrativa (aunque ella también tenga acceso al portal) para estar al tanto de lo que se le va a mandar al cliente.

Actividad 6 En caso de que NO sea el pedido acorde al sugerido, generar pedido sugerido complementario (Hecha por Gerente comercial).

El pedido complementario se genera si hay mucha diferencia de pedido contra el sugerido, entonces se les manda el análisis para ver la diferencia, por ejemplo, se le explica al cliente te faltan en tantas tiendas tanto de producto.

Actividad 7 En caso de que SI sea el pedido acorde al sugerido enviar pedido al proceso de administración. (Hecha por gerente comercial)

Se tiene que poner de acuerdo el cliente y Veralmex, si el pedido acorde al sugerido es parte de la negociación, si faltan o sobran piezas de producto también se tienen que poner de acuerdo, a veces los clientes mandan más de lo que departamento comercial propone, pero también se debe revisar la capacidad de empaque, precios, código, alcances de tienda. Como área comercial se revisan todos esos datos y se platica con el comprador.

### Inicio 2 para nuevos productos

Actividad 1 Recibir muestra y ficha técnica de nuevo producto (Hecha por departamento comercial).

El gerente comercial (Joaquín Velázquez) le solicita la información a la gerenta general Martha Treviño quien se la envía por correo a [ventas@veralmex.com](mailto:ventas@veralmex.com) junto con la ficha técnica.

La ficha técnica debe contener:

Ingredientes, tabla nutricional, medidas del producto, de la caja, upc, capacidad de tarima y peso.

Actividad 2 Elaborar ficha comercial (Hecha por departamento comercial)

Elaborar ficha comercial en base a la información técnica y se arma con una imagen digitalizada que básicamente son las propiedades y beneficios del producto junto con la configuración del empaque, tamaño, gramaje o peso.

Actividad 3 Elaborar plan de catalogación con clientes (Hecha por departamento comercial)

Elaborar el plan de catalogación lo que se hace es contactar al cliente y se le manda la presentación del producto. Si es cliente actual se pide cita para entregarle la propuesta del nuevo producto que debe incluir: muestra, ficha comercial, plan promocional, e incluso un

plan de salida y precio. El área de compras de la cadena tiene que presentar la propuesta al de nuevos productos y ahí se toma la decisión de si va o no va.

Actividad 4 Presentar plan de catalogación al cliente con  $\diamond$  de decisión para actividad 5 y 6 (Hecha por departamento comercial)

Relacionado con actividad 3

Actividad 5 En caso de SI ser cliente actual pasar a actividad 3 del inicio 1. (Hecha por departamento comercial)

Checar conector en la actividad 3 del inicio 1

Actividad 6 En caso de NO ser cliente actual Negociar condiciones comerciales (Hecha por departamento comercial)

Si no es cliente actual se sigue todo un proceso, pero antes que nada se le manda una presentación de la empresa ver en: Desarrollo organizacional/aportaciones de colaboradores anteriores/Presentación Veralmex.

En caso de interesarle al cliente nos reciben y se lleva a cabo lo mismo que en la actividad 3, la diferencia es que tardan más tiempo en recibirte a no ser que tengas un buen contacto. Y se firma en caso de que se acepte un convenio comercial (Siendo retail o cadena de autoservicio o distribuidor, siendo cliente independiente no pasa este proceso).

En ese mismo caso se presenta la propuesta, se firma convenio y se envía a papelería dependiendo del cliente, pero lo normal es que te pidan los siguientes documentos:

- Acta constitutiva empresa
- RFC
- IFE representante legal
- Cuenta bancaria o clave
- Algunos piden copia de carátula del estado de cuenta

Es información por parte de nosotros como proveedor.

Nosotros debemos pedirles la siguiente documentación a nuestros clientes:

- Comprobante de domicilio
- Alta de hacienda
- RFC
- 3 referencias comerciales
- últimos 4 dígitos de la cuenta de transferencia
- IFE de representante legal
- Acta constitutiva copia (solamente cuando el cliente pida crédito)
- Dirección,
- Punto de entrega
- Teléfono
- Correo del contacto de compras
- Correo del contacto de pagos.

Se negocian las condiciones comerciales antes de firmar el convenio y ahora si se firma convenio, de acuerdo con las posibilidades de veralmex y las especificaciones del cliente se realiza.

Actividad 7 Entregar documentación para alta ligada a actividad de negociación de condiciones comerciales (Hecha por departamento comercial)

Ver actividad 6

Actividad 8 Firma de convenio ligada a 7 con conector a actividad 4 del inicio 1 (Hecha por departamento comercial)

Firmar convenios es la parte final para que se haga el pedido

Inicio 3 Para análisis de desempeño del producto en tiendas

Actividad 1 Análisis de venta del producto con  $\diamond$  de decisión para actividad 2 (Hecha por departamento comercial)

Entra KAM persona que tiene contacto con compras en esta parte vemos si catalogamos en más tiendas o menos, la información se checa también en lo que se baja de los portales, estimados, pedidos, ventas diarias etc.... (relacionando con proceso inicio 1).

Actividad 2 En caso de SI tener buen desempeño del producto, Elaborar plan de catalogación en nuevas tiendas con conector B ligado a actividad 4 del inicio 1 (Hecha por departamento comercial).

En caso de si tener buen desempeño el producto, se tienen las herramientas para solicitar expansión en tiendas y se presenta un plan de alcance en nuevas tiendas. Este plan debe de incluir: actividades o plan promocional, plan de salir, plan de ejecución. Ahorita se hace en base a plazas principales como México, Guadalajara, Monterrey, porque hay mayor volumen y porque esas cadenas cuentan con cedis (se toman mucho en cuenta porque llevas tu producto ahí y se facilita la logística, es decir, puedes disparar a otros lugares).

Actividad 3 Presentar plan de catalogación En caso de NO tener buen desempeño del producto y  $\diamond$  de decidir NO continuar con el producto. (Hecha por departamento comercial).

Plan de descatalogación se toma decisión en conjunto con compras cual es el plan si quedan 50 piezas meter demostradoras, no meterle dinero buen o al bueno.

Antes de que te lo descuenta la tienda que lo hacen al full haces la negociación para que al proveedor le salga lo menos caro o lo más rentable.

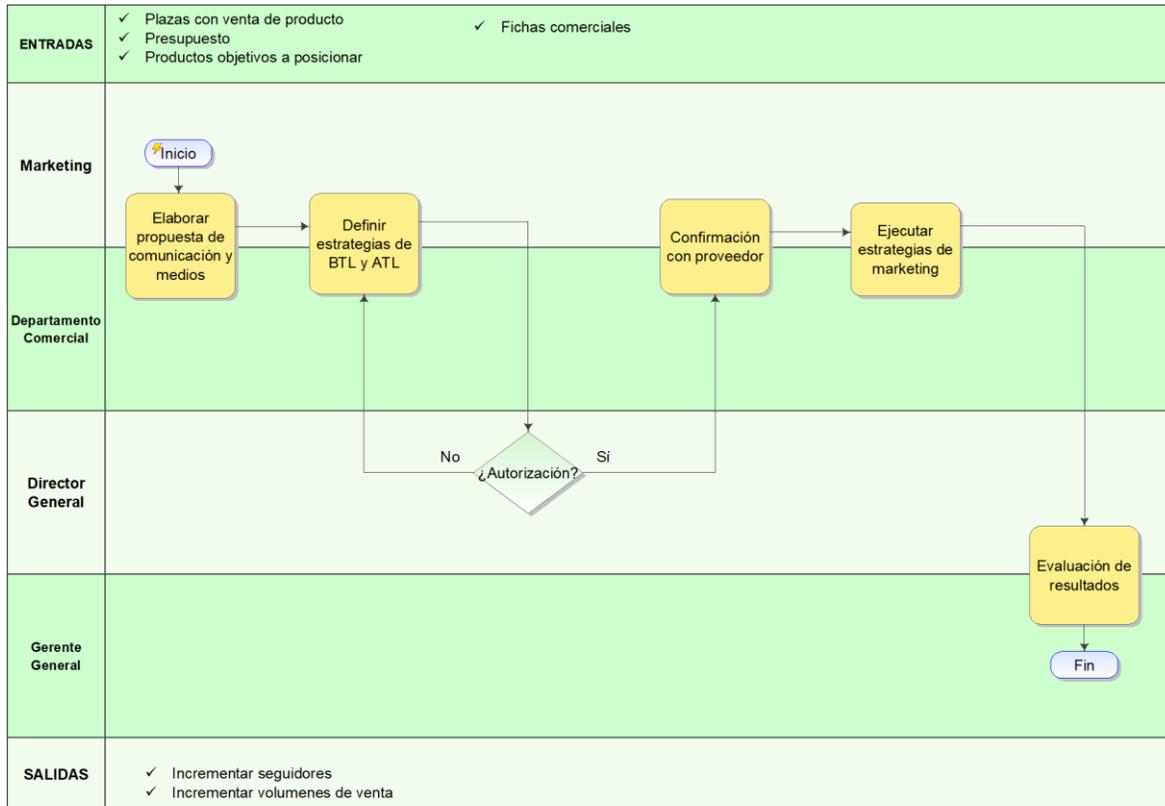
Actividad 3.1 Descatalogar el producto (Hecha por departamento comercial)

Dejan de hacer pedido los clientes.

Actividad 4 En caso de decidir SI continuar con el producto Desarrollar plan promocional con conector C ligado a actividad 4 del inicio 1 (Hecha por departamento comercial).

Desarrollar plan promocional que incluye actividades de degustación y de ejecución, descuentos, combos, etc.... y se pasa a la actividad 4 inicio 1.

### 4.3 Manual Proceso Marketing



**Fuente:** Elaboración Propia

Actividad 1 Elaborar propuesta de comunicación y medios (Actividad hecha por departamento de marketing y comercial).

El departamento de marketing y comercial definen en conjunto esta actividad. El departamento Comercial decide de acuerdo al desempeño de los productos si se van a extender a otra plaza y a cuál, por lo que marketing apoya lanzando la publicidad desde antes y durante el tiempo que se abre una nueva plaza, dependiendo la ciudad o los requerimientos que necesiten, se lanza la publicidad acorde.

Actividad 2 Definir estrategias BTL y ATL (Actividad hecha por departamento de marketing y comercial) con  $\diamond$  de decisión ¿Autorización? 2 y 3.

Ya que se sabe el lugar hacia donde se dirigirá la campaña de promoción y publicidad, ahora se eligen las estrategias a utilizar y también en base al presupuesto se ve que se podría hacer, ya sea si son above the line, que es publicidad de amplio alcance (Como redes sociales) y se quiere llegar a la mayor gente posible o Below the line en tiendas muy específicas a determinado segmento.

En caso de NO darse la autorización sobre las estrategias expuestas, se regresa a la actividad 2 y se vuelven a plantear.

Actividad 3 En caso de SI darse la autorización se pasa a la confirmación con el proveedor. (Hecha por departamento marketing y comercial).

Se establece presupuesto y se confirma con proveedor para pasar a la ejecución.

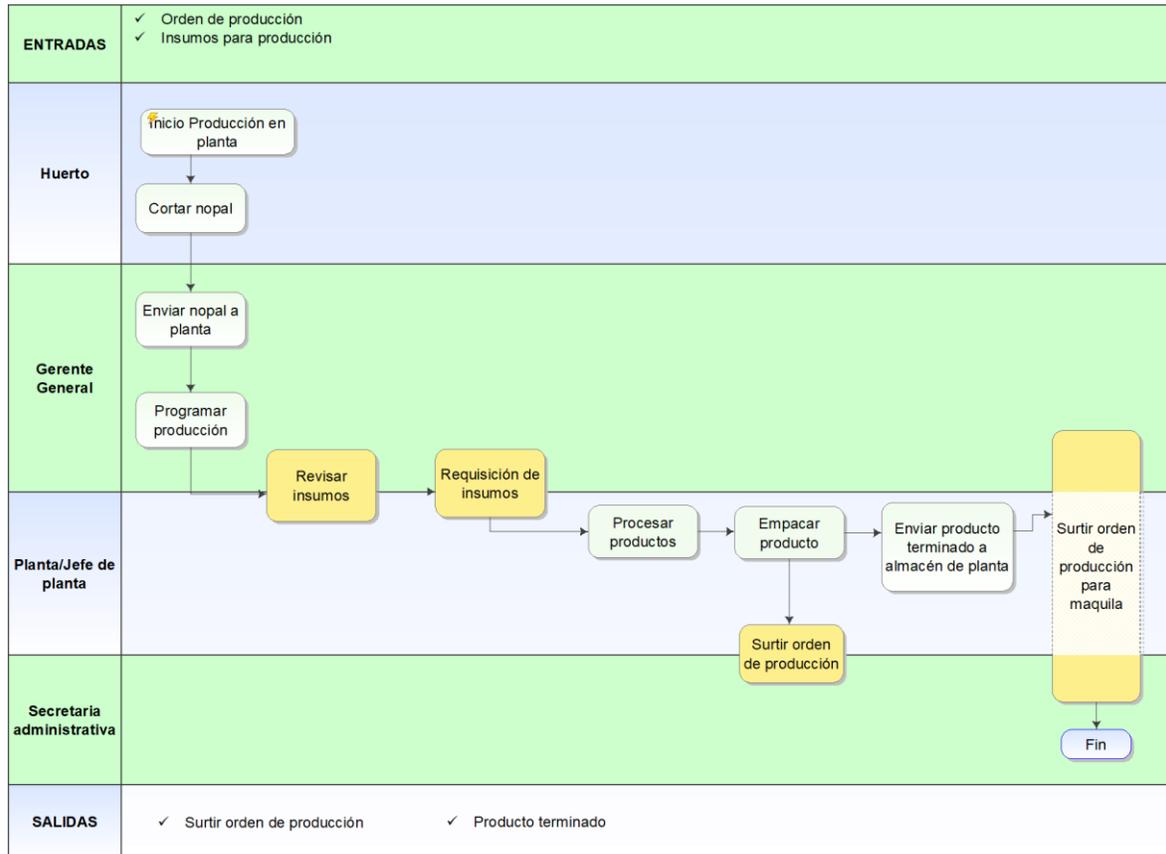
Actividad 4 Ejecutar estrategias de marketing (Hecha por Comercial y marketing)

Se pone en práctica lo acordado y se hace una planeación estratégica, se definen objetivos mensuales y anuales y se establecen indicadores para ver si las estrategias realmente funcionan o se deben modificar. Se hace mucho hincapié también en meter contenido nuevo en la página de Facebook de veralmex: <https://www.facebook.com/Veralmex/>

Actividad 5 Evaluación de resultados. (Hecha por gerente y director generales)

De acuerdo con los indicadores y objetivos planteados que varían de acuerdo con la propuesta, se mide el alcance que se tuvo por medio de las ventas diarios y los estimados, la evaluación de resultados la realiza Guillermo y Martha, para ver que se haya alcanzado la meta eficazmente.

### 4.4 Manual para Proceso de producción



**Fuente:** Elaboración propia

(Información recolectada con ayuda de jefe de planta)

Actividad 1 Cortar nopal (Hecha en huerto)

1.1 El nopal que brota arriba de los nopales hijos de 2-4 semanas es cortado cuidadosamente

1.2 El corte se debe hacer lo más pegado a la penca inclinándolo un poco para facilitar su corte.

1.3 Se van acomodando en las cajas de nailea (20kg aproximadamente)

1.4 Son enviadas a la planta

1.5 Se descargan las cajas y son pesadas para registrar su entrada

1.6 Se guardan en el cuarto frio para su uso posterior

Actividad 2 Enviar nopal a planta (Hecha por Gerente general)

La gerente general va los fines de semana a la planta o cuando sea necesario para ver que el nopal cortado llegue a la planta en perfectas condiciones y sea el de la mejor calidad.

Para su transportación se paga flete o a veces el jefe de planta en la camioneta lo transporta o el chofer de Veralmex.

Actividad 3 Programar producción (Hecha por gerente general)

El contenido de este procedimiento aplica a toda la programación y fabricación de productos terminados.

3.1 Programar de Producción

Los Clientes notifican al personal de ventas sus necesidades de producto, Ventas procede a notificar a el jefe de planta los productos solicitados, tipo de producto, cantidad, fecha de entrega y consideraciones o requerimientos especiales (si aplican).

El jefe de planta, identifica que se tenga producto disponible para el surtimiento y genera la programación de la producción para reponer y mantener inventarios.

3.1.1 CAMBIOS EN EL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

Cualquiera de las siguientes causas origina un cambio en la programación de producción:

- Falta o desviación en los materiales de empaque y/o materias primas
- Falla de equipo de producción
- Cambios en los requisitos del cliente
- Recursos Humanos
- Pedidos urgentes

- Rechazos por parte de Aseguramiento de Calidad

Actividad 4 Revisar insumos (Hecha en conjunto por gerente general y jefe de planta).

Se procede a revisar insumos en la planta o en el almacén de Sayula mitras en físico o se revisan también en electrónico: Desarrollo organizacional/Administración/manejo de inventario o en su caso para planta en: Desarrollo organizacional/Producción/Planta/Manejo de inventario del mes en curso

Actividad 5 Requisición de insumos

5.1 En dado caso que falte producto, etiqueta, corrugado, etc. se pasa a comprar lo necesario con los proveedores y se hace una Revisión durante el proceso de recepción de materias primas y empaque, que se cumplan con los requisitos de calidad e inocuidad solicitados al proveedor.

Solicitud de Materiales y Servicios

El responsable de cada área enviará el formato de Requisición de Materiales y Servicios al responsable de Compras, en donde se especifique:

- Fecha
- Nombre del producto y su descripción
- Cantidad requerida
- Proveedor recomendado
- Fecha en que lo necesita
- Observaciones
- Firma de quien solicita

Es importante que las áreas solicitantes estén conscientes de los tiempos de entrega por parte del proveedor.

En caso de que lo requerido sea un producto, insumo o servicio que se solicita por primera vez, el responsable de Compras solicitará cotizaciones y evaluará la idoneidad del potencial proveedor, de acuerdo con el formato de Cuestionario de Evaluación del Proveedor.

En caso de compras urgentes, se pedirá al área que lo solicita una justificación por escrito de lo anterior, en donde venga la firma del responsable del área respectiva.

ALCANCE.

Este procedimiento aplica para toda la materia prima y empaque.

## 5.2 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

5.2.1. El JEFE DE PLANTA es responsable de recibir y verificar que el material cumple con las condiciones indicadas en la orden de compra y de notificar a LA PLANTA la llegada de materia prima y empaque.

5.2.2 El JEFE DE PLANTA es responsable de verificar que la materia prima y empaque cumpla con las especificaciones indicadas para cada materia prima y empaque, de llenar los registros correspondientes, de la toma de muestra y su análisis, así como de reportar desviaciones al departamento de compras.

5.2.3 El JEFE DE PLANTA es responsable de determinar la disposición del material y expedir las etiquetas de materia prima aceptada, rechazada o retenida.

## 5.3 REGISTROS.

5.3.1 Registro de la recepción de materia prima.

## 5.4 DOCUMENTOS REFERENCIA.

5.4.1. Norma Internacional ISO 22000:2005. Sistemas de gestión en inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena de alimentaria.

5.4.2. PAS 220.2008. Programa de prerrequisitos en materia de seguridad alimentaria para la fabricación de alimentos. Octubre 2008.

5.4.3. NOM-251-SSA1-2009. Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

## 5.5 PROCEDIMIENTO.

5.5.1. Llegada del material:

5.5.2. El JEFE DE PLANTA debe recibir del proveedor antes de desembarcar el producto:

5.5.3. Orden de compra.

5.5.4 Factura, remisión, orden de salida de almacén cuando se trate de consignación.

5.5.5 El Departamento de Aseguramiento de Calidad deberá recolectar y revisar la siguiente documentación:

- Certificado de análisis de calidad, la cual debe contener, nombre del producto(s), nombre del proveedor, nombre del fabricante del producto(s), lotes, cantidad de producto recibido (sacos, kg, piezas, etc.) y fechas de elaboración y caducidad.
- Deberá verificar la vida útil del producto(s) la cual deberá de ser mayor o igual al 50%.
- En el caso de material de empaque se deberán considerar lo siguiente:
- Cajas de cartón: Deberá armar la caja para revisar que está cortada correctamente y que tiene embone correcto (no debe verse descuadrada) a su vez corroborara que cumple con las dimensiones señaladas en el certificado de calidad.
- Los resultados de esta inspección, así como los datos del material (la fecha, el lote, el número de remisión, el proveedor, la hora) se registrarán en el formato Recepción

- Material de empaque: Si a la llegada del material de empaque no se cuenta con el certificado de calidad, del material se realizará el mismo procedimiento, solo que todo el material de empaque se retendrá hasta que se cuente con la papelería faltante.
- Si el material de empaque no cumple con las especificaciones físicas conforme al certificado de calidad será motivo de rechazo.

#### 5.6 Desembarque de productos:

5.6.1. El JEFE DE PLANTA autorizará el desembarco del producto, cuando se cumplan los puntos del 5.5.1

5.6.2 Para el caso de las materias primas que requieran análisis internos de control de calidad por no contar con certificado o cuando se retrase el certificado de calidad del proveedor, se les colocará una etiqueta de color amarilla por tarima o lote, con la leyenda de "RETENIDO", hasta que se obtengan los resultados de análisis de calidad del laboratorio o el certificado de análisis de calidad del proveedor llegue a la planta.

5.6.3. En las materias primas que sean consideradas como alérgenos, se identificaran con el siguiente código de colores para alérgenos:

- ✓ Naranja – Trigo.
- ✓ Azul – Leche.
- ✓ Beige – Soya.
- ✓ Gris – Huevo.

#### 5.7. Destino de materia prima y empaque:

5.7.1 El JEFE DE PLANTA procederá a dar la indicación para desembarcar los productos para después almacenarlos según corresponda.

#### 5.8 Asignación de lote de materias primas y empaque:

5.8.1 Para los lotes de materia prima y empaque, se utilizan los mismos lotes del proveedor.

## 5.9 MEDICIÓN.

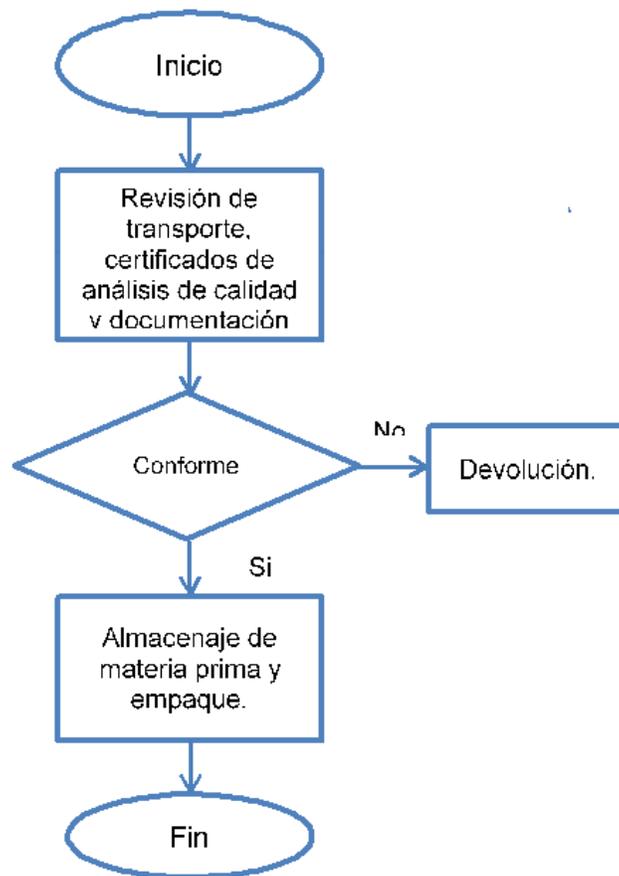
### 5.9.1. Gráfica de rechazos de materia prima

## 6 DIAGRAMA DE PROCESO.

### 6.1.1 Diagrama de proceso de recepción de materia prima y empaque. (DP-CC-02).

## 6.1 ANEXOS

**ANEXO 1 Diagrama de proceso de recepción de materia prima y empaque.**



Fuente: Con Información obtenida de la empresa Veralmex SPR de RL.

## ANEXO 2.2

Tabla No 1: Características para la aceptación o rechazo

Actividad/Etapa	Documento	Información
Recepción de materia primas y material de envase y/o empaque	Especificaciones o criterios de aceptación o rechazo	Valor de la especificación del atributo a ser evaluado. La evaluación se puede realizar en los laboratorios de la empresa. Cuando la evaluación se haga por un tercero, éste deberá emitir un certificado de calidad que respalde la evaluación.
	Registros, reportes o certificados de calidad	El certificado de calidad, reporte o el registro deberá contener al menos:

**Fuente:** Con Información obtenida de la empresa Veralmex SPR de RL.

## Actividad 6 Procesar productos

### 6.1 Producción

#### Paros y Arranques Cambio de Productos

El Equipo antes de utilizarse, se limpia de acuerdo con los POEs: cuando se realizan varias partidas del mismo producto, se realiza una limpieza en seco (sacudir y sanitizar); cuando va a haber un cambio de un producto a otro diferente que puede tener contaminación con olor, sabor, color, o alérgeno, el equipo debe someterse a una limpieza húmeda.

Una vez concluidas las labores de limpieza por parte de los operarios de producción, el jefe de planta procede a validar la efectividad de la limpieza. Si el equipo está liberado Producción procede a producir el producto programado. Si no se liberó Producción deberá realizar otra limpieza hasta que cumpla con los requisitos sanitarios.

Una vez terminada la producción (paro) el equipo se desarma para proceder a la limpieza.

La programación de la producción considera la elaboración de productos iguales o similares (ingredientes compatibles, colores y olores neutros o similares, etc.) para evitar contaminaciones cruzadas y disminuir el número de paros por limpieza húmeda.

La información requerida para la fabricación de los productos y los pasos a seguir son los siguientes:

- Orden de Venta en la que indica los productos requeridos para su fabricación.
- El jefe de planta comunica a los operarios los productos a fabricar, para que coordinen su fabricación, considerando los puntos siguientes:
  - Equipo limpio y funcional
  - Componentes y la cantidad que se requiere de cada uno de ellos (materia prima y material de empaque y su identificación).

#### Actividad 7 Empacar productos

7.1. Después de la elaboración del producto se procede a empacar en charolas de r-14 o bolsas dependiendo del producto

7.2. Se coloca el pesaje dependiendo de la presentación (125 g, 150 g, 500 g, 1 kg, 25 kg)

7.3. Se colocan las etiquetas dependiendo del producto y se procede a identificar con su número de lote y su fecha de producción y caducidad (para dulces son 8 meses después de su elaboración)

7.4. Se colocan las cintillas de seguridad y se pasan por el túnel de calor para fijarlas

7.5. En el encajado para los dulces la caja es de 48 r-14 y se le coloca una etiqueta a la caja por la parte de afuera para identificar el producto

7.6. Se coloca en una tarima de producto terminado para su embarque a las oficinas

#### Actividad 8 Surtir orden de producción (Hecha por Omar y secretaria administrativa)

Se empaca el producto y al mismo tiempo se surte la orden generada por administración, otro punto a tomar en cuenta es revisar que se tenga la calidad deseada o si no se rechaza.

**\*IMPORTANTE** tomar en cuenta la CALIDAD desde el término de producción hasta la liberación o retención de producto terminado.

ACTIVIDAD 6 a 8. Checar el documento y procedimiento de este paso en carpeta: Desarrollo organizacional/Producción/Planta/Formato de liberación de producto terminado y Desarrollo organizacional/Producción/Planta/liberación de producto terminado

Actividad 9 Enviar producto terminado a almacén de planta (Hecha jefe de planta)

Embarque del producto terminado a planta

1. Después de tener surtida la orden de producción y tener el producto aceptado se notifica a la planta para enviar al chofer por el pedido
2. Se recibe al chofer y se inspecciona la caja que esté en condiciones de hacer el embarque
3. El chofer carga la camioneta con el producto terminado de acuerdo a la orden de producción
4. Se llena el formato de entradas y salidas para verificar la salida del producto en ruta de carpeta:

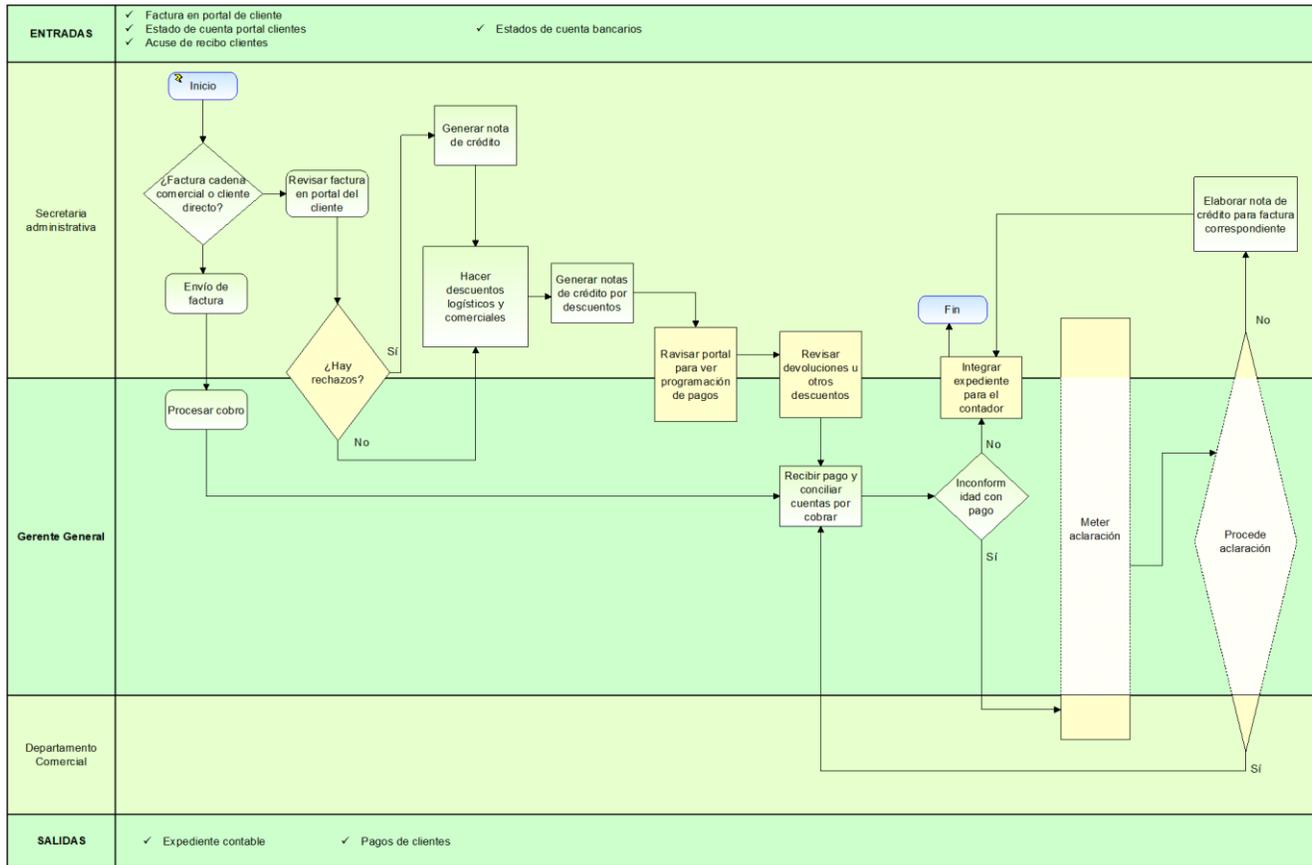
Desarrollo organizacional/producción/Formato entradas y salidas de inventario.

5. Se envía el formato en electrónico a la planta para corroborar el envío

Actividad 10 Surtir orden de producción para maquila (Hecha por secretaria y gerente general)

Se surte orden para maquilar totopo, tortilla y tostada con Mendoza. (Se cambiará de proveedor).

### 4.5 Manual de Proceso de cuentas por cobrar



**Fuente:** Elaboración propia

Actividad 1 Envío de factura Con  $\diamond$  de decisión si es cliente directo o no (Hecha por secretaria administrativa):

Se recibe pago mostrador y entrega de factura presencial (Sólo recibimos pago en efectivo cuando es por esta vía.)

Actividad 1.2 Procesar cobro SI es cliente directo (Hecha por gerente general), en caso de NO ser cliente directo pasar a actividad 1.2.1

El dinero recibido en físico se ingresa en la cuenta empresarial de veralmex o dependiendo en la cuenta de la comercializadora.

Actividad 1.3 Recibir pago y conciliar cuentas por cobrar Si es cliente directo (Hecha por gerenta general Martha Treviño)

Se valida mediante estados de cuenta bancarios la consolidación del pago de parte del cliente.

Actividad 1.4 Integrar expediente para el contador con Rombo de decisión en caso de NO haber inconformidad de pago. (Hecha por secretaria administrativa y gerenta general)

Actividad 1.5 Meter aclaración (Hecha por secretaria administrativa y departamento comercial) con rombo de decisión Si procede/No procede

En caso de que SI proceda la aclaración se regresa a la actividad 1.3, en caso de que no pase se avanza a la 1.6

Actividad 1.6 Elaborar nota de crédito para factura correspondiente en caso de que NO proceda aclaración (Hecha por Secretaria administrativa)

Actividad 1.7 Integrar expediente para el contador (Hecha por secretaria administrativa y Gerente general)

Actividad 1.2.1 Revisar factura en el portal del cliente Si NO es cliente directo

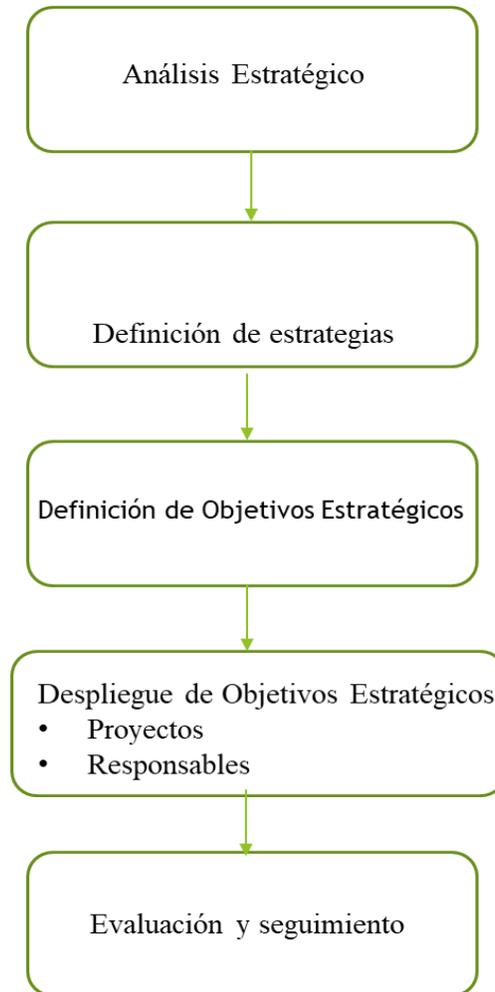
Se revisa el portal de clientes para ver status de la factura, si su estatus es "Por pagar) se captura en la cartera para el seguimiento del pago (Ruta: Desarrollo organizacional/Administración/Control facturas/Control facturas emitidas 2016 y 2017 para Veralmex y pestaña correspondiente al cliente HEB, SORIANA Y 7).

Si es "Error en adenda" (Solo aplica a 7) lo procede es volver a capturar los datos en los formatos correspondientes. Ver pasos de manuales para subir factura actividad 13 en proceso de administración, ya con las correcciones realizadas.

Para Soriana y HEB se revisa su portal buscando factura completa o factura por pagar de lo contrario se tiene que revisar el motivo por el cual está incompleta o marca error.

## Actividad 1.2.2 Generar nota de crédito en caso de que SI haya rechazo

### 4.6 Proceso de planeación



**Fuente:** Información proporcionada por la consultora PPIM

1.-Análisis estratégico. – Se hace un análisis en conjunto de la empresa, las cuestiones que le afectan, puntos débiles y fuertes para poder tomar decisiones y puntos de control en los procesos.

2.-Definición de estrategias. – De acuerdo con lo observado en el análisis, se van a tomar las medidas necesarias para definir la mejor estrategia que resuelva el problema planteado.

3.-Definición de objetivos estratégicos. -Se implementan los objetivos estratégicos que den paso a cuestiones específicas de problemas planteados en la empresa.

4.-Despliegue de objetivos estratégicos. – Se deben de poner tiempos a los objetivos ya sean a corto o largo plazo.

5.-Evaluación y seguimiento. – Se define a los encargados de darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos por el equipo, se trabaja por resultados.

### **Glosario de términos Veralmex.**

Acuse de recibo. - Documento postal con el que se certifica haber recibido determinada notificación o comunicación.

Adenda. - La adenda es un elemento de la factura electrónica que SAT ha puesto a disposición de las empresas para que agreguen datos que no son relevantes en términos fiscales, pero sí comercialmente como clave de proveedor, código de barras, número de orden de compra, número de serie de los productos, sucursal de entrega, entre otros.

Es importante especificar que el contenido de la adenda no es considerado en la emisión de la Cadena Original ni en el Sello Digital del Comprobante Fiscal Digital, es decir, no se incluye en el procesamiento de la información que le da validez al Comprobante Fiscal Digital.

Administración. - Departamento clave en Veralmex que se encarga de las actividades cruciales para el correcto funcionamiento de los demás departamentos, se puede encontrar como responsables a la secretaria administrativa y a la Ing., Martha Treviño.

ATL publicidad. - Este tipo de publicidad significa “*Above The Line*” y se refiere al tipo de publicidad que tiene un amplio alcance y que no es tan segmentado. Básicamente, este tipo de publicidad se usa para campañas de posicionamiento y, como ejemplo, se podría dar

aquellas campañas nacionales que aparecen en televisión y que todas las personas del país las ven en diferentes medios.

BTL publicidad. - Como ya vimos en otra nota, BTL significa “*Below The Line*”. Esto viene a referirse a la publicidad que está segmentada a grupos específicos de personas. Sin duda alguna, es la publicidad ideal para buscar conversiones y alguna respuesta directa.

CEDIS. - Centro de distribución de los clientes en donde el chofer entrega el producto.

Consolidar. - Que el producto se encuentra terminado solicitado mediante la requisición de compra.

CPFR. - del inglés *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (Planeamiento Participativo, Pronóstico, y Reabastecimiento) es una gestión en la cual los participantes de la cadena de suministro colaboran en la elaboración de las previsiones de ventas y los planes de reabastecimiento para tener una visibilidad más precisa de la demanda prevista y satisfacer la demanda futura.

Embarques. - Empresa transportista foránea o chofer de Veralmex

Estimados. - Son un cálculo que hace el departamento de ventas formulando el promedio de ventas mensual y anual. Es un pronóstico de lo que los clientes van a pedir.

KAM. - Un "Key Account Manager" o *KAM* es la persona de *ventas* que tiene la responsabilidad de gestionar las cuentas claves de la empresa.

Orden/Requisición de compra. -Es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas. El documento original es para el vendedor e implica que debe preparar el pedido.

POEs. -Entre los sistemas de gestión de la calidad en el sector agroalimentario encontramos los denominados POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento).

La implementación de los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) permiten llevar a cabo operaciones de saneamiento de una manera eficaz.

Remisión. – Es una orden de compra

UPC. - La Unidad de pago por capitación (UPC) es el valor anual que se reconoce por cada uno de los afiliados al sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) para cubrir las prestaciones del Plan Obligatorio de Salud (POS), en los regímenes contributivo y subsidiado.

## Anexo 5. Cuestionario Utilizado como Instrumento de Medición para Investigación de Mercado.



**UAGro**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO



UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Este cuestionario es parte de la investigación que sustentará una tesis de maestría, por lo que agradeceremos los minutos que nos pueda dedicar, para expresar su opinión en relación con el consumo de productos de nopal en Nuevo León y, para el efecto, le pedimos de favor nos responda unas sencillas preguntas. La información que nos proporcione se manejará únicamente con fines académicos y con total anonimato.

### 1. Información general

1.1	Género: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	1.2	Edad: ____ años	1.3	Lugar: ____
-----	--	-----	-----------------	-----	-------------

### 2. Producto

2.1	¿Qué es lo primero que se fija para adquirir productos como harinas procesadas (Tostadas, totopos, tostitos, tortillas) en el supermercado?	1	2	3	4	5
2.2	¿Ha probado productos procesados de nopal ((Tostadas, totopos, tostitos, tortillas)?	1	2	3	4	5
2.3	De ser la respuesta negativa, por favor indique la razón	1	2	3	4	5
2.4	De ser afirmativa ¿Qué razón lo llevó a probar los productos de nopal?	1	2	3	4	5
2.5	¿Qué aspectos le agradaron del producto?	1	2	3	4	5
2.6	¿Cuáles aspectos le desagradaron del producto?					

### 3. Posicionamiento de marca

3.1	¿Tiene usted alguna marca predilecta al comprar tostadas o tortillas?	1	2	3	4	5
3.2	¿Qué marcas son las que conoce/ compra de productos de nopal?	1	2	3	4	5
3.3	¿Qué tan familiarizado está con los productos Veralmex?	1	2	3	4	5
3.4	¿Usted compraría los productos Veralmex?	1	2	3	4	5

### 4. Precio

4.1	Si tuviera una promoción o descuento el producto, ¿Se llevaría más de una pieza?	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

**¡Agradecemos sinceramente su colaboración!**

## Anexo 6. Guía de entrevista para diagnóstico interno y externo de la empresa



UAGro  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO



UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Esta entrevista es parte de la investigación que sustentará una tesis de maestría, por lo que agradeceremos el tiempo que nos pueda dedicar, para expresar su punto de vista acerca de cuestiones de administración estratégica en Veralmex, le pedimos de favor nos responda unas sencillas preguntas. La información aquí presentada es estrictamente de carácter confidencial, yo Andrea Magdalena de Luna Cabrera, estudiante de la maestría en Competitividad y Sustentabilidad, me hago responsable por el uso de los datos.

Fecha: 20 de marzo de 2017 Hora: 10 am

Lugar: Oficinas Veralmex en Sayula 117 Col. Mitras sur Monterrey, N.L.

Entrevistador: Andrea Magdalena de Luna Cabrera

Entrevistado: Guillermo Guzmán de la Garza, Dirección General y Joaquín Velázquez, parte comercial, Grupo TRIM.

### Planeación estratégica

- 1.- ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de Veralmex S.P.R. de R.L.?
- 2.- ¿En dónde se encuentra la empresa en estos momentos? (En términos estratégicos)
- 3.- ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?
- 4.- ¿Qué proceso o pasos tienen en mente para cumplir sus objetivos y metas?
- 5.- ¿Cómo conduce su empresa la planeación estratégica formal?
- 6.- ¿Cuáles son los costos o problemas más importantes que implica la planeación estratégica en su negocio?

### Auditoría externa

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
4. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
- 5.- ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
- 6.- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?

### **Auditoría interna**

1. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
2. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
3. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
4. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
5. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
6. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
7. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
8. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
9. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
10. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
11. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
12. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
13. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
14. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
15. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
16. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
17. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?
18. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
19. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?

## **Anexo 7. Guía de observación para Matriz de Perfil Competitivo**

### **Guía de observación para elaboración de Matriz de Perfil Competitivo**

**Fecha:** 25 de mayo a 30 de junio de 2017

**Lugar:** Tienda de HEB sendero, SORIANA: Country Premium, San Pedro Premium, Marne Premium, Lincoln, San Nicolás.

**Observador:** Andrea Magdalena de Luna Cabrera

**Hora de inicio:** 11:20 Hora de terminación: 13:30

**Episodio:** Desde que el cliente ingresa al área de productos procesados de harina, hasta que sale del lugar.

**Sección a la que se dirige primero:** Tortillas de maíz

**Producto y marca que decide comprar:** Tortillas de harina de nopal, marca Veralmex

**Producto que se detiene a observar y analizar detenidamente:** Sannisimo tostadas

**Tiempo de estancia en la sección:** 6 minutos

**Descripción de la experiencia de compra:** La clienta entró acompañada aparentemente de su esposo y su hija, se quedaron observando mucho la etiqueta de los productos y en su carrito llevaban productos light. Observó las tostadas y las tortillas, pero parecía no convencerla ninguna.

**Experiencia de compra:** Satisfecha con lo que se llevó, pero al mismo tiempo entusiasmada por probar una nueva marca.

**Quejas:** Se quejó de algunas tostadas rotas en el empaque

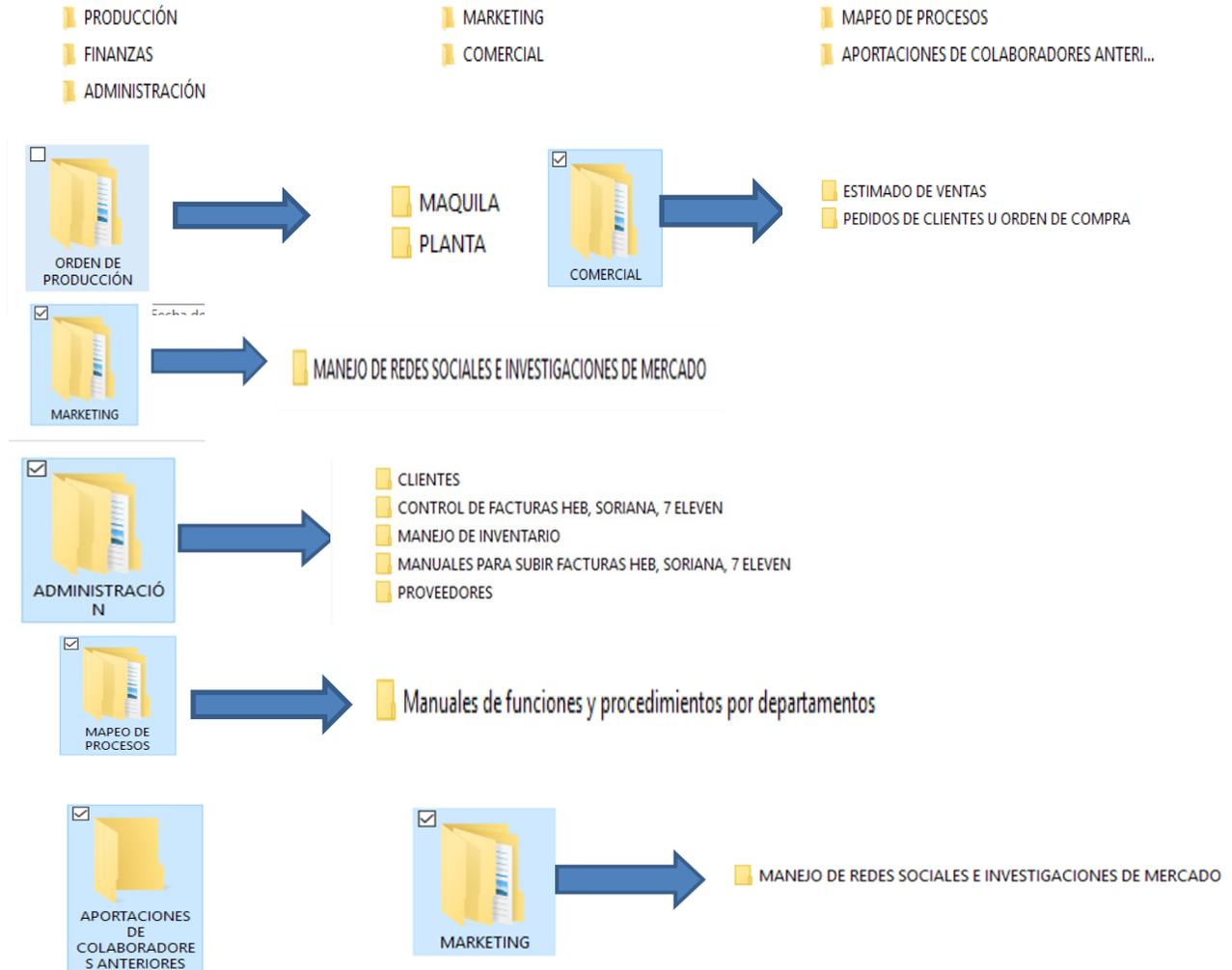
**Acudió:** Sola Acompañada de: su familia

**Observaciones:** Se quedó la mayor parte del tiempo observando la etiqueta que contenía la información nutrimental.

**Nivel socioeconómico aparente del cliente:** A/B (media alta).

**Edad aproximada:** 48 años.

## Anexo 8. Carpeta de desarrollo organizacional para Veralmex



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Status	Folio/visualizar factura	Fecha	Cliente	Total factura	Respuesta UUID	Tipo	Observaciones	
2	cobrada	648	04/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 262.11		Invoice One		
3	cobrada	649	04/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 149.60		Invoice One		
4	cobrada	650	04/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 314.18		Invoice One		
5	cobrada	651	05/01/2016	TIENDAS SORIANA SA DE CV	\$ 3,375.00		Invoice One		
6	cobrada	652	05/01/2016	TIENDAS SORIANA SA DE CV	\$ 5,111.40		Invoice One		
7	cobrada	653	06/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 22.11		Invoice One		
8	cobrada	654	06/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 23.88		Invoice One		
9	cobrada	655	06/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 471.92		Invoice One		
10	cobrada	656	07/01/2016	INTERMEDIARIA DE BIENES MONTERREY S.A DE C.V	\$ 825.79		Invoice One		
11	cobrada	657	08/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 49.34		Invoice One		
12	cobrada	658	08/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 355.24		Invoice One		
13	cobrada	659	11/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 95.52		Invoice One		
14	cobrada	660	11/01/2016	7-ELEVEN MÉXICO, S.A. DE C.V	\$ 465.46		Invoice One		
15	cobrada	661	11/01/2016	CLINICA DE OBESIDAD Y NUTRICION CON TECN	\$ 221.64		Invoice One		
16	cobrada	662	11/01/2016	SLIMARKET S.A DE C.V	\$ 420.00		Invoice One		
17	cobrada	663	12/01/2016	SUPERMERCADO INTERNACIONAL ES HERSA S	\$ 22,508.23		Invoice One		