



UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“ESTUDIO DE CASO: LA SUSTENTABILIDAD COMO
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA SALSAS
MORISCA, EN HUANDACAREO MICHUACÁN”.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ANNEL ASMINY RAMOS GÁNDARA

**DIRECTORA:
DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA**

**CODIRECTOR:
DR. ALEJANDRO NICOLÁS MARTÍNEZ GARCÍA**

MORELIA, MICHUACÁN, JULIO 2012

DEDICATORIA

Dedico con mucho amor este trabajo a mi esposo Jorge por ser mi compañero de vida y un hombre maravilloso a quién amo y admiro por su inteligencia, espíritu emprendedor, bondad y su natural simpatía. Siempre he creído que juntos hacemos un gran equipo, estoy segura que nuestra familia es la prueba de ello. Este logro también es tuyo mi amor, Te amo.

A mis padres que con su amor y apoyo incondicional han hecho de mi lo que soy, su ejemplo siempre me ha guiado para dejar en todo lo que hago lo mejor de mí, los amo con todo mi corazón y agradezco mucho a Dios por tenerlos a mi lado, no podría estar escribiendo esto si ustedes no hubieran tomado las decisiones correctas y muy atinadas sobre mi educación, por eso y muchas cosas más, les dedico este esfuerzo y aportación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y poner en mí camino a las personas y situaciones correctas para ser mejor cada día. ¡En ti confío siempre!

A mi esposo Jorge Arturo Del Pozzo Vega, gracias mi amor por tu entrega diaria siempre apoyando de manera incondicional cada uno de mis proyectos de vida que ahora son nuestros. Te amo, gracias por el tiempo invertido en este estudio, porque tú fuiste parte fundamental en él como lo has sido en mi vida durante todos estos años. Te agradezco desde lo más profundo de mi corazón tu amor, paciencia, fortaleza, tolerancia y ayuda siempre que lo necesité para sacar adelante este trabajo. Jamás me cansaré de dar gracias a Dios por habernos puesto en el lugar, hora y situación indicada para poder ser lo que ahora somos.

A mi papá José de la Luz Ramos Rangel, gracias por tu cariño, apoyo, preocupaciones y comprensión en lo largo de mi vida, forjándome siempre con carácter pero también con valores y principios firmes y congruentes, te amo muchísimo y estoy muy orgullosa de ser tu hija.

A mi mamá Rosa María Gándara Acosta, mamita gracias con todo mi corazón por tus consejos, valores y la motivación constante para ser feliz y disfrutar la vida. Tu positivismo y entereza son ejemplos permanentes en mi vida. Te doy gracias hoy y lo haré toda la vida por todos tus desvelos, tus atenciones, tolerancia y apoyo total.

A mis hermanos Oswaldo, César y Pepe por todo su cariño, apoyo, buen humor y ánimo aportando siempre en mi crecimiento personal y profesional; siempre los llevo en mi corazón y estaré aquí para ustedes.

A mi hermana Rosy, hermosa, gracias con toda mi alma por permitirme compartir contigo tantas cosas y momentos, por enseñarme que las capacidades más valiosas y “especiales” del ser humano se miden con el valor que hay en su corazón. Gracias por mantenernos siempre unidos y por esa capacidad de amar que tienes y que a nos contagia. Te amo princesa.

A mi Codirector de Tesis, el Dr. Alejandro Martínez gracias infinitas por confiar en mí e invitarme a ser parte de tu prestigiado equipo de trabajo compartiendo tus conocimientos y haciendo tuyos mis compromisos; pero sobre todo, por brindarme tu amistad, paciencia y apoyo en todo momento, permitiéndome vivir experiencias invaluable que me han hecho crecer en el ámbito profesional y personal.

A mi Directora de Tesis, la Dra. Virginia Hernández, mi sincero y más profundo agradecimiento y reconocimiento por su compromiso y apoyo desde el inicio, por su disponibilidad siempre para asesorarme y muy en especial por toda su consideración y apoyo extraordinario que permitieron concluir este proceso de manera oportuna.

A la C.P. María Eugenia y al Sr. Oscar representantes de la empresa de Salsas Morisca gracias primero por la confianza de creer que podemos aportar algo a la empresa, por su amabilidad, por su completa disposición y la de su equipo de trabajo en la empresa para brindar información, legitimizar datos y realizar el estudio de campo.

A la familia Del Pozzo Vega que me ha acogido desde un principio con mucho apoyo y cariño, mi gratitud eterna por su ayuda constante, por sus consejos, enseñanzas, momentos compartidos y por permitirme ser uno de ustedes

A mis amigas y amigos que siempre han tenido palabras de aliento e impulso, gracias por brindarme su mano en todo momento. Por compartir los buenos y los malos momentos y aunque la distancia parezca marcar diferencia les aseguro que estaré más cerca. Los quiero.

A mis Sinodales gracias por todas sus atenciones y consideraciones hacia mi persona aportando con su experiencia cuestionamientos importantes que al final resulta en el fortalecimiento y retroalimentación de la tesis.

Gracias a todas aquellas personas que se involucraron con este proceso y que no he alcanzado a nombrar. A todos y todas nuevamente *"Muchas Gracias"*

Annel Asminy Ramos Gándara

GLOSARIO

Sistema: ... serie de elementos que desempeñan una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos en busca de una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía y/o materia (Gómez, 2004).

Sistema de interés: sistema complejo a estudiar con el fin de entenderlo para plantear y resolver un problema. Para este estudio se ha definido como sistema de interés a la empresa de Salsas Morisca, en el municipio de Huandacareo, en el estado de Michoacán, México.

Sistemas complejos: "...grupos de elementos interdependientes e interactivos, unidos a través de intercambios de energía, materiales e información...caracterizados por interacciones fuertes, comúnmente no lineales (donde v.gr. causa es efecto y efecto es causa)..." (Constanza *et al.*, 1993, citados por Martínez-García, 2010).

Sistemas Complejos Coevolutivos (SCCe): Subclase de los sistemas complejos, son entidades basadas en las actividades humanas y en los recursos disponibles para lograr sus propósitos y objetivos, sus procesos son mas importantes que sus estructuras, y las se adaptan a y modifican su entorno (coevolucionan) (Martínez-García, 2005; Martínez-García y Anderson, 2007; Martínez-García, 2010).

Sustentabilidad: la sustentabilidad de los sistemas complejos es un *proceso dinámico* que emerge de *procesos coevolutivos* orientados a satisfacer múltiples propósitos (subjetivos, v.gr. satisfacción) y objetivos (cuantificables, v.gr. niveles de producción o ganancia), los cuales están en conflicto, y son inconmensurables y dinámicos, con recursos escasos y bajo un ambiente de incertidumbre (Martínez-García y Anderson, 2007; Martínez-García, 2010).

Sistema complejo coevolutivo sustentable: es aquél que "...muestra, por un lado, suficiente *aptitud* para alcanzar los propósitos y objetivos para los que fue creado, desempeñándose por debajo de umbrales de fracaso, y por otro, suficiente *flexibilidad* (capacidad para generar conjuntos de opciones factibles óptimas para

conseguir sus propósitos) como para co-evolucionar con su entorno socioeconómico y biofísico...” (Martínez-García 2005; 2010).

Subsistemas: los subsistemas para el caso de estudio son las estructuras y procesos que conforman al sistema de interés. Los subsistemas son definidos de acuerdo a la jerarquía en la que se encuentran, dependiendo del observador (Martínez-García, 2010); así, para este trabajo, los subsistemas son las estructuras y procesos a partir de los cuales emerge la empresa (v.gr. financiero, recursos humanos y producción), y son sistemas también aquellos con los que la empresa interactúa (v.gr. gobierno, proveedores, clientes).

Modelos verbales: descripciones habladas y escritas de la dinámica coevolutiva del sistema de interés. Se originan de modelos mentales, se complementan directamente con los modelos diagramáticos, y para propósitos del enfoque de sistemas complejos coevolutivos, son anteriores a los diagramáticos, a los matemáticos, y a los heurísticos (Martínez-García, 2010).

Modelos diagramáticos: descripciones esquemáticas de la dinámica coevolutiva del sistema de interés. Se complementan directamente con los modelos verbales, y para propósitos del enfoque de sistemas complejos coevolutivos, son anteriores a los matemáticos y a los heurísticos (Martínez-García, 2010).

Puntos de palanca: Cantidades relativamente pequeñas de energía, materiales y/o información necesarias para producir grandes cambios en el comportamiento de los *sistemas complejos* (Holland, 1996).

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer medidas para la incorporación a la sustentabilidad como estrategia de negocios de una pequeña empresa ubicada en el municipio de Huandacareo, Michoacán que se ha tomado como caso de estudio y que ha sido denominada "sistema de interés". La investigación se basa en el entendimiento de los procesos coevolutivos de la empresa y de ésta con su entorno socio-económico-ecológico. Por la naturaleza de la información y el valor que tiene para quienes representan al sistema de interés, se protegen ciertos datos que se consideran confidenciales para la empresa, que demuestra estar convencida de realizar la transición hacia la sustentabilidad que le brinde rentabilidad y que le permita continuar en el mercado. Para ello se han determinado cuatro etapas en la investigación; la primera comprende el diagnóstico del estado actual que guardan los procesos financieros, recursos humanos y producción entendidos como "subsistemas", así como otras relaciones que la empresa realiza con lo que se ha determinado otros "sistemas", identificados como proveedores, clientes, gobierno, actores sociales y ecosistemas. La segunda etapa de la investigación integra el desarrollo de modelos verbales que describen la dinámica coevolutiva de la empresa y su entorno en base al diagnóstico realizado. Para la tercera etapa del estudio se desarrollaron modelos diagramáticos que basados en los modelos verbales complementan la explicación de la dinámica coevolutiva del sistema de interés desglosando también las dinámicas de los subsistemas que la integran (financiero, de recursos humanos y producción). Se ha determinado que la empresa en caso de estudio no es sustentable bajo el enfoque de sistemas complejos coevolutivos (Martínez-García 2005; 2010) al carecer de suficiente aptitud para alcanzar los propósitos y objetivos para los que fue creada y demostrando inflexibilidad al no tener opciones factibles óptimas para lograr sus metas, situación que le impide coevolucionar con su entorno socioeconómico y biofísico, por lo que en la última etapa se identificaron, describieron y legitimizaron posibles puntos de palanca con los representantes de la empresa que le permitirán al sistema de interés establecer medidas y estrategias que produzcan importantes y considerables cambios que lo lleven hacia la sustentabilidad .

ABSTRACT

The present document suggests strategies for the incorporation of the concept of sustainability into the business strategy of a small enterprise located in the municipality of Huandacareo, Michoacán, as a case study (the "system of interest"). The investigation is based on a so understanding of the coevolutionary processes between the enterprise and its social, economic and ecological environments. This understanding is important for the owners of the system of interest. As part of the research agreement with the enterprise, there is certain confidential data and information. The enterprise's owners were convinced that the transition to sustainability represents a business advantage, which specifically means profitability, allowing the company to keep doing business in the foreseeable future. The study is divided into four specific objectives: the first one aims at understanding the enterprises actual dynamics through the analysis-synthesis (diagnosis) of these processes: financial, human resources and manufacture (the "subsystems"), and the enterprise's dynamics with other "systems" identified as suppliers, clients, government, stakeholders, and ecosystems. The second objective was achieved via the development of verbal models for describing the coevolutionary dynamics based in the outcome of the previous stage. For the third stage of the study, diagrammatic models were developed, based in the verbal models already described above, in order to complement the understanding of the coevolutionary dynamics of the system of interest. It was found that the enterprise studied is not sustainable from the complex coevolutionary systems approach operational definitions of sustainable complex coevolutionary systems (Martínez-García 2005; 2010) because it lacks of both aptitude and flexibility, preventing the enterprise from coevolving with its socioeconomic and biophysical environments. In the last section of this study some likely lever points are proposed and described, in order for the system of interest to change its coevolutionary dynamics towards sustainability.

ÍNDICE

GLOSARIO	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	- 11 -
CAPITULO1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.	14
1.1 Definición del problema de investigación.	15
1.1.1 Antecedentes.	15
1.1.2 Planteamiento del problema.	22
1.2 Objetivos.	23
1.2.1 Objetivo general.	23
1.2.2 Objetivos específicos.	23
1.3 Justificación del estudio.	23
1.4 Área de estudio.	24
1.5 Diseño de la investigación.	25
1.5.1 Etapa 1 "Diagnóstico".	25
1.5.2 Etapa 2 "Modelos verbales".....	26
1.5.3 Etapa 3 "Modelos diagramáticos".....	26
1.5.4 Etapa 4."Posibles puntos de palanca".	26
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO "SUSTENTABILIDAD, COMPLEJIDAD Y EMPRESAS"	27
2.1 Ambientes internos y externos de las organizaciones.	28
2.2 La administración en un entorno dinámico.	28
2.3 La administración con enfoque de sistemas.	29
2.4 Sistemas complejos.	29
2.5 Sistemas Complejos Coevolutivos.	31
2.6 La Empresa como un Sistema Complejo Coevolutivo.	32
2.7 La sustentabilidad para los Sistemas Complejos Coevolutivos.	35
CAPITULO 3. ESTUDIO DE CASO.....	36

3.1 Introducción.....	37
3.2 Diagnóstico.	37
3.2.1 Contexto del sistema de interés.....	37
3.2.2 Modelos verbales y diagramáticos que describen la dinámica coevolutiva ente el sistema de interés, los subsistemas que lo integran y otros sistemas con los que se relaciona.	39
3.2.2.1 Modelo verbal y diagramático general del sistema de interés.....	40
3.2.2.2 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de interés y los subsistemas que lo integran.	46
3.2.2.3 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de recursos financieros.....	47
3.2.2.4 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de recursos humanos.	52
3.2.2.5 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de producción. .	58
CAPITULO 4.RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	62
4.1 Introducción.....	63
4.2 Identificación de posibles puntos de palanca.	63
4.2.1 Posible punto de palanca "conocer el estado actual de la empresa".	65
4.2.2 Posible punto de palanca "separar la administración de las cuentas personales de las de la empresa y asignar un sueldo a los gerentes".....	65
4.2.3 Posible punto de palanca "generar relaciones intensas con los proveedores".	66
4.2.4 Posible punto de palanca "planificación y proyección mensual de ventas y producción."67	
4.2.5 Posible punto de palanca "identificar el tamaño que la empresa requiere para ser rentable".	68
4.2.6 Posible punto de palanca "comercializar los desechos líquidos y solidos que genera la empresa en sus procesos con otras industrias"	68
4.2.7 Posible punto de palanca "establecer registros financieros".	69
CONCLUSIONES	70
REFERENCIAS	72
ANEXOS.....	77
Anexo 1. Adquisición de materia prima.	78
Anexo 2 Relación y características de los proveedores del sistema de interés.	79
Anexo 3 Características de los productos.	81
Anexo 4. Precios de venta de los productos.	82
Anexo 5. Ventas por productos en unidades.....	83
Anexo 6. Ventas por productos en pesos.	84

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

Anexo 7. Relación de clientes y ventas por cliente.	85
Anexo 8. Pago de nómina (2011).	87
.....	87
Anexo 9. Pago de nómina (Enero – Marzo 2012).	87
Anexo 10. Relación Ventas – Gastos- Costos.	88
Anexo 11. Instrumentos de diagnóstico.	89
11.1 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO FINANCIERO EN LA EMPRESA DE SALSAS MORISCA EN HUANDACAREO, MICHOACÁN	89
11.3 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA DE SALSAS MORISCA EN HUANDACAREO, MICHOACÁN	97
11.4 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	103
11.5 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN ACTORES SOCIALES - EMPRESA	110
11.6 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA EMPRESA Y EL ECOSISTEMA.	112
11.7 GUIA PARA LA ENTREVISTA DINÁMICA DE LA RELACIÓN CLIENTE - EMPRESA	114
11.8 GUIA PARA LA ENTREVISTA DINÁMICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – CLIENTE.	118
11.9 GUIA PARA LA ENTREVISTA DINÁMICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – PROVEEDOR.	123
11.10 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN PROVEEDOR -EMPRESA	127
11.11 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – GOBIERNO	130
11. 12 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN GOBIERNO - EMPRESA	133

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura A. 1 Gráficas que muestran la relación costos, gastos, ventas.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura1. 1 Macrolocalización y microlocalización del área en estudio.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3. 1 Modelo diagramático general del sistema de interés.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 3. 2 Modelo Diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de interés y los sistemas de gobierno y clientes.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 3. 3 Modelo diagramático que explica la dinámica coevolutiva del sistema de interés con los subsistemas que lo integran.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3 4 Modelo diagramático de la dinámica coevolutiva del subsistema de recursos financieros.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3 5 Modelo Diagramático de la dinámica coevolutiva del subsistema de recursos humanos.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 3. 6 Organigrama declarado en los archivos de la empresa en estudio.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 3. 7 Organigrama que explica la estructural organizacional real de la empresa en estudio. .</i>	<i>56</i>
<i>Figura 3. 8 Modelo diagramático de la dinámica coevolutiva del subsistema de producción.....</i>	<i>59</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 3. 1 Información sobre créditos ejercidos durante 2011 Y 2012.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 3.2 Descripción actual de la plantilla de empleados.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 4.1 Posibles puntos de palanca y efectos en el sistema de interés.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla A- 1 Relación de compras de materia prima por proveedor adquirida durante 2011.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla A- 2 Bitácora de proveedores.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla A- 3 Características de los productos.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla A- 4 Precio de venta de la oferta de productos del sistema de interés.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla A- 5 Ventas por productos en unidades.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla A- 6 Ventas por productos en pesos.</i>	<i>84</i>
<i>Tabla A- 7 Relación de clientes y ventas por cliente 2011.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla A- 8 montos pagados por concepto de nómina 2011.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla A- 9 montos pagados por concepto de nómina hasta el mes de marzo 2012.</i>	<i>87</i>
<i>Tabla A- 10 Relación costos, gastos y ventas 2011 y 2012.</i>	<i>88</i>

INTRODUCCIÓN

El presente documento describirá un estudio de caso con el objetivo de incorporar a la sustentabilidad como estrategia de negocios bajo el enfoque de sistemas complejos coevolutivos (Martínez-García, 2005; 2010) de la empresa Salsas Morisca en Huandacareo, Michoacán, México como sistema de interés; así como a los subsistemas financiero, recursos humanos y producción que la integran. Adicionalmente se estudiará la dinámica coevolutiva de la empresa con los sistemas con los que se relaciona: proveedores, clientes, gobierno, sociedad y ecosistemas. La tesis se presenta en cuatro capítulos. El capítulo 1 define el problema de investigación a través de la revisión de los antecedentes de la sustentabilidad en el mundo y como se maneja en relación con las empresas y sus negocios. Se estima que en el año 2050 habrá 9,000 millones de personas en el planeta, 30% más que en el 2010, lo que implica paradójicamente un mercado de gran potencial para los negocios y un gran reto para los ecosistemas del planeta (Martínez-García, 2011; González y García, 2011). Declara ProMéxico (2011) que México tiene en promedio emisiones anuales de 51 millones de toneladas de CO₂. Por su parte Martínez (2010) menciona que durante la presentación del documento "Análisis de Informes de Sustentabilidad en México: la evolución de la transparencia en las empresas mexicanas", se encontró que de un grupo de 38 empresas analizadas durante el periodo 2008 – 2009 el 58% reportan en Bolsa, 92% son del sector privado y solo el 66% reportan acorde al *Global Reporting Initiative* (GRI), índice propuesto por una organización en Holanda que busca establecer principios e indicadores de desempeño a través de reportes de sustentabilidad de diferentes sectores, con la finalidad de homogeneizar esquemas y poder realizar comparaciones internacionales (Gasca, 2011). Además expondrá el objetivo general de la investigación que consiste en generar y recomendar medidas para la incorporación de la sustentabilidad como estrategia de negocios de la empresa en estudio a través del entendimiento de los procesos coevolutivos de la empresa, y de esta con su entorno socio-económico-ecológico. Para el logro de dicho objetivo se han determinado cuatro objetivos específicos que se detallan en cada una de las etapas del diseño de la investigación en el mismo capítulo. Se expondrá la justificación del estudio describiendo que la sustentabilidad se traduce no solo como relaciones públicas de las empresas sino como una forma de generar utilidades; finalmente en este capítulo se limitará el área de estudio y de explicará el diseño de la investigación llevado a cabo en 4 etapas; la etapa 1 que comprende un diagnóstico de los subsistemas financieros, recursos humanos, y de producción, así como la descripción de las dinámicas coevolutivas entre los sistemas: proveedores, clientes, gobierno, actores sociales y ecosistemas (objetivo

específico 1); la etapa 2 en la que se presentan modelos verbales basados en el diagnóstico inicial de la empresa (objetivo específico 2); etapa 3 con la realización de modelos diagramáticos de la dinámica coevolutiva de la empresa (objetivo específico 3); finalmente, en la etapa 4 los posibles puntos de palanca para mejorar la dinámica coevolutiva de la empresa, presentados y legitimizados con la empresa para sugerir estrategias en la toma de decisiones y administración de ésta, que incorporen incorporando el concepto de sustentabilidad como estrategia de negocios (objetivo específico 4).

El capítulo 2 que se ha denominado sustentabilidad, complejidad y empresas describirá el sustento teórico del presente trabajo desde la perspectiva de la administración y del enfoque de sistemas complejos coevolutivos, con la revisión de diversos autores.

En el capítulo 3 se presentará el estudio de caso, con los modelos verbales y diagramáticos derivados del diagnóstico realizado, describiendo la dinámica coevolutiva de la empresa, los subsistemas que la conforman (*v.g.r.* financiero, de recursos humanos y producción) y los sistemas con los que se relaciona.

En el capítulo 4, se presentarán los resultados y la discusión de los posibles puntos de palanca encontrados, que se han identificado como “posibles” debido a que aún no han sido probados y solo están siendo propuestos.

Finalmente, se expondrá el análisis final del trabajo con las conclusiones y recomendaciones, además de referir la contribución de la tesis para evaluar decisiones a través de simuladores de inteligencia artificial que permitan incorporar la sustentabilidad como estrategia de negocios en la empresa en estudio.

CAPITULO 1 . MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Definición del problema de investigación.

1.1.1 Antecedentes.

Desde hace varios decenios, los científicos más destacados del mundo han venido advirtiendo que de no ocurrir cambios importantes en los modelos hegemónicos de crecimiento y desarrollo económicos en los próximos años, la humanidad se enfrentará a un futuro peligroso (PNUMA, 2006). El calentamiento global, originado por las emisiones de bióxido de carbono y la quema de combustibles en todo el mundo, ha resultado en fenómenos tales como el crecimiento del nivel de los océanos, el deshielo de los polos, y huracanes y sequías, siendo estos últimos cada vez más intensos y frecuentes (Espino, 2009). Por otra parte, se estima que en 2050 habrá 9,000 millones de personas en el planeta, 30% más que en el 2010, lo que implica paradójicamente un mercado de gran potencial para los negocios y un gran reto para los ecosistemas del planeta (Martínez-García, 2011; González y García, 2011).

Desde la publicación del trabajo de la comisión Brundtland (*Our Common Future*) en 1987, el concepto 'sustentabilidad' es citado en discusiones referentes a los fundamentos económicos, sociales, políticos, culturales y ecológicos de las organizaciones humanas (Kurz y García, 2008). El concepto de sustentabilidad es, en consecuencia, una visión integral en el que intervienen tres elementos de igual importancia: ecosistemas, economía y sociedad. La relación entre estos es de carácter dinámico, ya que la sociedad depende de la economía y ambas de los ecosistemas (Kurz y García, 2008).

En retrospectiva, el concepto ha sido usado desde la antigüedad. Por ejemplo, la Alemania del 1442, en un reglamento de economía forestal del obispado de Speyer se proponía el desarrollo sustentables de dicha economía como medio de control así como de solución a la devastación de los bosques, especialmente la ocasionada por la industria naval y minera (Kurz y García, 2008). En tiempos mas recientes), la bióloga Rachel Carson incomodó a las empresas productoras de plaguicidas y al gobierno de los Estados Unidos de América con la publicación de su libro titulado "La primavera silenciosa" (1962) haciendo las primeras llamadas de atención sobre las posibles consecuencias del uso excesivo de DDT en los ecosistemas. Carson sugiere que la historia de la vida en la tierra ha sido resultado de la interacción entre los seres vivos y su entorno. También afirma que el poder humano para alterar la naturaleza del mundo ha sido grandemente acrecentado con el uso y avance de herramientas tecnológicas, así como que lo más alarmante de todas las

alteraciones humanas sobre los ecosistemas son la contaminación del aire, la tierra, los ríos y el mar con materiales peligrosos e incluso letales. El trabajo de Carson detonó el primer movimiento ambientalista, el cual derivó en 1970 en la primera agencia gubernamental establecida por el Congreso Estadounidense dedicada exclusivamente al cuidado del medio ambiente: la Agencia de Protección al Medio Ambiente (The Environmental Protection Agency (EPA))(Jiménez, 2011)).

En 1972 se creó el Club de Roma, teniendo como misión la identificación de los problemas cruciales a los que debe enfrentarse la humanidad, el análisis de dichos problemas en un contexto global, la investigación de las soluciones alternativas futuras, y la elaboración de posibles escenarios futuros (Club of Rome, 2011). El trabajo del club de Roma marcó la pauta para que por primera vez se tratara de estimar a través de modelos de simulación computacionales las posibles consecuencias ambientales asociadas al crecimiento de las poblaciones humanas y a sus estilos de desarrollo (Espino, 2009). Entre sus conclusiones se encuentran la de que el mundo se quedaría sin muchos recursos clave como respuesta a la sobre-explotación humana (Club of Rome, 2011).

Del 5 al 16 de junio de 1972 se celebró la Primera Cumbre para la Tierra, organizada por las Organización de las Naciones Unidas en Estocolmo, Suecia, donde se produjo una declaración que enunciaba los principios para la conservación y mejora del medio humano y un plan de acción que contenía recomendaciones para la acción medioambiental internacional. La declaración planteó la cuestión del cambio climático por primera vez, advirtiendo a los gobiernos que debían tomar en consideración las actividades humanas que pudieran provocar cambios en el clima, así como la magnitud de las repercusiones de dichas actividades. Se propuso también el establecimiento de estaciones de monitoreo para el seguimiento de la evolución a largo plazo de los componentes y propiedades de la atmósfera susceptibles de provocar el cambio climático (Espino, 2009).

En 1979 el Dr. James Lovelock publicó su libro "Gaia: la concepción del Planeta Tierra como un organismo vivo", donde postula "que las condiciones físicas y químicas de la superficie de la Tierra, de la atmósfera y de los océanos han sido y son adecuadas para la vida gracias a la presencia misma de la vida, lo que contrasta con la sabiduría convencional según la cual la vida y las condiciones planetarias siguieron caminos separados adaptándose la primera a las segundas" (Lovelock,1979). Martínez-García (2010), menciona que Lovelock fue de los primeros en sugerir la idea de la tierra como un todo interconectado. Lovelock

(1979) utiliza la palabra *Gaia* para significar que la biosfera es una entidad autorregulada con capacidad para mantener la salud de nuestro planeta mediante el control de los entornos físico-químico-biológicos, donde el todo trasciende a la simple suma de las partes.

En 1987 es publicado el informe titulado *Our Common Future* (el "Informe Brundtland"), el cual sentó las bases para la actual discusión sobre el concepto de sustentabilidad y desarrollo sustentable (Martínez-García, 2010). Martínez-García (2010) menciona algunos conceptos de sustentabilidad derivados a partir del trabajo de la comisión Brundtland:

"Si queremos salvar parte del sistema, tenemos que salvar el sistema mismo...Esta es la esencia del... desarrollo sustentable... el cual requiere la eliminación de la pobreza y las privaciones... la conservación y mejora de los recursos base que solo se puede asegurar si la eliminación de la pobreza es permanente... una ampliación del concepto de desarrollo (para cubrir), no sólo el crecimiento económico, sino el desarrollo social y cultural... y... la unificación de la economía y ecología en la toma de decisiones a todos los niveles" (Brundtland, 1986; citado por Martínez-García, 2010). "... (la sustentabilidad se refiera a...) La capacidad de la humanidad para asegurarse de que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades... no es un estado fijo de armonía, sino más bien un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y los cambios institucionales son coherentes con el futuro, así como las necesidades actuales "(WCED, 1987; citado por Martínez-García, 2010).

En 1992 se lleva a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en Río de Janeiro Brasil, reafirmando la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo el 16 de junio de 1972 (ONU, 1993). En el reporte de dicha conferencia se declaran 27 principios, entre los que se encuentran los siguientes: el mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados; el que toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente en poder de las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones; el que los gobiernos deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos, y que

se deberá proporcionar acceso a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y de los recursos pertinentes (ONU, 1993).

En el Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo y Medio Ambiente (1993) se menciona que los modelos de toma de decisiones de los gobiernos en los diferentes países tienden a diseñar e implementar políticas y planes de desarrollo separando los factores económicos, sociales y ecológicos; situación que impacta en la eficiencia y sustentabilidad de estos, por lo que se propone reformar dicho proceso considerando el contexto de cada país, teniendo como ejes centrales a la sustentabilidad y el desarrollo, de tal manera que no se aislen los factores, y propiciando su integración.

En 1997, los llamados países desarrollados hicieron el compromiso en Japón de adoptar un conjunto de medidas para reducir los gases de efecto invernadero: el llamado Protocolo de Kioto (ONU, 1998). Dicho documento es un acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de gases provocadores del calentamiento global, en un porcentaje aproximado de 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990 (ONU, 1998). En dicho documento se sugiere que cada uno de las países participantes debe cumplir los compromisos medibles de limitación y reducción de las emisiones a través del fomento de la eficiencia energética en los sectores pertinentes de las economías nacionales; la inversión en investigación, promoción, desarrollo y aumento del uso de formas nuevas y renovables de energía, de tecnología para el secuestro del dióxido de carbono y de procesos avanzadas y novedosas que sean eficientes y ecológicamente amigables. Igualmente, el documento sugiere la reducción progresiva o eliminación gradual de las deficiencias del mercado, los incentivos fiscales, las exenciones tributarias y arancelarias y las subvenciones que sean contrarios al objetivo de la Convención en todos los sectores emisores de gases de efecto invernadero y aplicación de instrumentos de mercado (ONU, 1998).

Durante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable en Johannesburgo, Sudáfrica (2002), se mencionó que los ecosistemas mundiales seguían deteriorándose, con signos tales como la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de las poblaciones de peces, el avance de la desertificación a costa de tierras fértiles; el aumento en el número, frecuencia e intensidad de los desastres naturales, el aumento en la vulnerabilidad de los países en desarrollo, en tanto que la contaminación del aire, el agua y los mares resulta en la disminución de la calidad de vida de millones de seres humanos(ONU, 2002). En dicha reunión, se

propuso que para lograr un desarrollo mundial sustentable son indispensables cambios fundamentales en la forma en que producen y consumen las sociedades, a través de la promoción de modificaciones en los patrones de consumo y producción, el aumento en la eficiencia en la utilización de los recursos y los procesos de producción y la reducción en la degradación de los recursos, la contaminación y la producción de desechos, afrontando y, si procede, desvinculando el crecimiento económico de la degradación de los ecosistemas(ONU, 2002). En el reporte de la Cumbre mencionada (2002) se sugiere la adopción de medidas para aumentar las inversiones en métodos de producción menos contaminantes, así como la implementación de medidas de eficiencia ecológica en todos los países mediante incentivos y planes, y políticas de apoyo encaminados a establecer marcos normativos, financieros y jurídicos adecuados. Lo anterior implica la adopción, en todos los niveles, de medidas encaminadas a establecer programas y centros de producción que utilicen métodos menos contaminantes y más eficientes, proporcionando incentivos y ayuda para el fortalecimiento de la capacidad a fin de que las empresas, en especial las pequeñas y medianas de los países en desarrollo, puedan aumentar su productividad y promover el desarrollo sustentable.

ProMéxico (2011), como organismo del Gobierno Federal Mexicano encargado de fortalecer la participación de México en la economía internacional, sugiere que en México se ha promovido la legislación para el uso de energías renovables y eficiencia energética, entre los más recientes destaca la Ley de promoción y desarrollo de Bioenergía aprobada a finales de 2007 con el propósito de desarrollar bio-energía en el país, contribuyendo así a la diversificación energética y el desarrollo sustentable; la ley para el aprovechamiento de energías renovables y finanzas de la de la transición energética, así como la ley de energía sustentable, aprobándose estas últimas en el 2008. En septiembre de 2009 fue creado un fondo inicial para las energías renovables de más de 220 millones de dólares y se propone a la sustentabilidad como una propuesta de eje prioritario en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 del Gobierno Federal a través del Programa Especial de Cambio Climático 2009-2012, el cual establece los objetivos, metas y acciones necesarias para contribuir a la mitigación del cambio climático en el corto plazo, garantizando un México más competitivo en espera de que para el año 2012 se reduzcan las emisiones anuales de 51 millones de toneladas de CO₂ (ProMéxico, 2011)

Espino (2009) sugiere que cuando una empresa entiende su interdependencia con la sociedad de la cual depende su posición competitiva, se orienta a desarrollar sus estrategias para maximizar beneficios y generar ganancias, además de contribuir al bienestar de dicha sociedad. Así, la respuesta de los sectores empresariales a los conceptos y documentos mencionados arriba se da principalmente en dos formas: en la definición e implementación de conceptos y estándares relacionados con la sustentabilidad corporativa, y en campañas de relaciones públicas en respuesta a presiones de las sociedades que constituyen su clientela. Así por ejemplo, Gasca (2011) menciona dos importantes estándares internacionales: *Global Reporting Initiative (GRI)* e *ISO 26000*. El primero es propuesto por una organización basada en Holanda, y busca establecer principios e indicadores de desempeño a través de reportes de sustentabilidad de diferentes sectores, con la finalidad de homogeneizar esquemas y poder realizar comparaciones internacionales. Por su parte, el ISO 26000, más que un estándar internacional no certificable, es una guía. Su elaboración supuso un importante esfuerzo internacional para proponer pautas de actuación en materia de responsabilidad social para ayudar a las organizaciones a contribuir con la salud de los ecosistemas de los cuales dependen (Gasca, 2011)

Otra de las estrategias para incorporar el concepto de sustentabilidad a las actividades de las empresas es el término también conocido como “triple cuenta de resultados”, el cual incluye los valores, problemas y procesos que las empresas deben abordar para minimizar cualquier daño que pueda provocar su actividad generando valor económico, social y ecológico, obligando a las empresas a demostrar su compromiso y tomar en consideración las necesidades de todas las partes interesadas: accionistas, clientes, empleados, socios comerciales, gobiernos, comunidades locales y público (PNUD, 2004).

Por su parte, Jiménez (2011) refiere que existen mercados bursátiles que operan índices de sustentabilidad, como los de Nueva York, Londres, Brasil o México. En éste último, la Bolsa Mexicana de Valores trabaja en la elaboración de un indicador para que las empresas den a conocer un reporte sobre sustentabilidad, al igual como lo hacen con los informes financieros. Durante la presentación del documento “Análisis de Informes de Sustentabilidad en México: la evolución de la transparencia en las empresas mexicanas”, se encontró que de un grupo de 38 empresas analizadas durante el periodo 2008 – 2009 el 58% reportan en Bolsa, 92% son del sector privado y solo el 66% reportan acorde al GRI (Martínez, 2010).

Por su parte, la Secretaría de Economía (2010) informa que en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Así, las experiencias resultantes de la aplicación de las diferentes herramientas de gestión ambiental y programas de prevención y protección a los ecosistemas en México, demuestran que es muy difícil alcanzar, sensibilizar e involucrar en acciones con objetivos ambientales a las MiPyMES, por lo que Ruvalcaba (2005) sugiere como la falta de incentivos gubernamentales para que los empresarios consideren la variable ecológica como elemento contextual determinante en sus actividades, tal como sucede en países altamente industrializados, donde se crea conciencia y conocimiento sobre los aspectos ecológicos por parte de productores y consumidores.

La administración se ejerce en todas las empresas sin importar su tamaño, sean pequeñas, medianas o grandes. Sin embargo, la principal diferencia entre ellas es que dichos procesos se realizan formalmente en las grandes empresas y en algunas medianas mientras que en las pequeñas se hace de manera informal (Mercado, 1995). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia en la economía mundial, ya que estas aportan en algunos casos más del 95% de las exportaciones, además de ser consideradas como unos de los sectores clave para el desarrollo económico y base principal de la solidez empresarial (Anzolar, 2002). Las PYMES se clasifican de acuerdo a su funcionamiento; existen las empresas formadas por una sola persona quien responde a las obligaciones con su patrimonio afrontando la competencia de quienes operan en el mismo ramo, dependiendo solo de sus propios recursos, que pueden resultar insuficientes en cuanto a que no dispone sino de su propia fortuna y esta limitado a su preparación y experiencias personales para dirigir y manejar la empresa; por otro lado, existen las empresas constituidas en una sociedad mercantil y dotadas de personalidad jurídica propia, es decir, la ley las considera como persona, distintas de los individuos que las forman y se denominan personas morales (Mercado, 1995).

Según Soto y Doran (2004), para muchos el término 'la pequeña empresa puede no estar bien definido al incluir características como que los procesos de producción, ventas, finanzas y otros son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente; utilizan materias primas locales de fácil acceso no siempre de buena calidad; los sistemas de producción son

prácticamente artesanales; el personal es reducido; funcionan con capital propio y limitado; finalmente se destaca el manejo sencillo de sus finanzas y contabilidad.

1.1.2 Planteamiento del problema.

Para este trabajo, el estudio de caso se enfocará en una pequeña empresa dedicada a la producción artesanal de salsas caseras desde 1996. La empresa cuenta con una capacidad mensual instalada para producir 16,000 unidades, aunque en la actualidad dicha capacidad se encuentra desaprovechada con una producción promedio mensual de 1088 unidades. Se fabrican salsas de chile de árbol, chile perón, chile morita, chimichurri rojo y chimichurri estilo argentino. Actualmente, la empresa trabaja en conjunto con el Departamento de Desarrollo de Proveedores de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Michoacán (SEDECO) por medio del cual ha podido integrar a su cartera de clientes cuatro cadenas comerciales y un franquicia que representan 24 puntos de venta cubriendo las plazas de Morelia, Uruapan, Zamora, La Piedad y Lázaro Cárdenas en el estado de Michoacán así como en el Distrito Federal. En contraste, la empresa muestra debilidad en su estructura y planeación estratégica al no tener formalmente identificados puestos, funciones, misión, visión, manuales elaborados y algunos otros elementos básicos de la administración. Otra de las debilidades visibles dentro de la empresa es la falta de un sistema de producción automatizado, así como la falta de medidas adecuadas de seguridad, higiene y calidad que se demandan en el mercado para ser competitivos. Además, los desechos de la materia prima son tirados al depósito de desechos al igual que el agua empleada. Entre las oportunidades de la empresa, se encuentra el acceso a la asistencia, capacitación, créditos y apoyos empresariales de fortalecimiento a MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) que ofrece Secretaría de Economía y otras Instituciones de Gobierno Federal. Entre las amenazas que caracterizan al medio ambiente de la empresa se encuentra la inseguridad que se vive en México y en particular en el Estado de Michoacán. La empresa resalta su deseo por incorporar cada vez mejores prácticas destacando entre ellas la implementación de la sustentabilidad como estrategia de negocios. Así, el presente trabajo se propone conocer si la empresa de Salsas Morisca ubicada en el municipio de Huandacareo, Michoacán es sustentable desde el enfoque de sistemas complejos coevolutivos al entender la dinámica coevolutivos de los subsistemas que la integran y los sistemas con los que se relaciona, para proponer estrategias posibles de sustentabilidad como estrategia de negocios.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo general.

Generar y recomendar medidas para la incorporación de la sustentabilidad como estrategia de negocios a la empresa Salsas Morisca, ubicada en el municipio de Huandacareo, Michoacán, a través del entendimiento de los procesos coevolutivos de la empresa, y de esta con su entorno socio-económico-ecológico.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar el estado de los procesos financieros, de administración de los recursos humanos, de producción, proveedor–empresa, cliente–empresa, gobierno– empresa, actores sociales–empresa, y ecosistemas-empresa.
- Desarrollar modelos verbales de la dinámica coevolutivos de la empresa y su entorno en base al diagnóstico realizado.
- Desarrollar modelos diagramáticos de la dinámica coevolutivos de la empresa y su entorno.
- Identificar los posibles puntos de palanca y los posibles beneficios de la aplicación de estrategias, tácticas y operaciones para mejorar la dinámica coevolutivos de la empresa rumbo a la sustentabilidad.

1.3 Justificación del estudio.

Para las empresas, la sustentabilidad se traduce no solo como estrategia de relaciones públicas sino como una forma de generar utilidades y hacer negocio en el corto, mediano y largo plazo. El presente proyecto permitirá a la sustentante la obtención del grado de Maestra en Administración, además de contribuir en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) a aumentar los índices de titulación en Posgrado. Referente al Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, el presente trabajo contribuirá al fortalecimiento y consolidación del Cuerpo Académico ITVAMO-CA2 Sistemas Complejos Sustentables a través de la

generación de propuestas de soluciones a problemas empresariales reales en el área de influencia del Instituto.

Este trabajo aplicará la metodología del enfoque de sistemas complejos coevolutivos (Martínez-García, 2005 y 2010) para sugerir a la empresa en estudio estrategias de sustentabilidad para la empresa, en el contexto de la definición operacional de sistemas complejos coevolutivos sustentables (Martínez-García, 2010). Por medio del enfoque de sistemas complejos coevolutivos (Martínez-García, 2005; 2010), se considerará la naturaleza multi-dimensional y por lo tanto multi-criteria de los procesos de toma de decisiones así como de sus consecuencias, en la viabilidad y éxito de la empresa ayudando a identificar, por medio de los conceptos de aptitud y flexibilidad, y de puntos de palanca, medidas operacionales, tácticas y estratégicas para contribuir a su sustentabilidad, implementando dicho concepto como estrategia de negocios para optimizar el desempeño de la empresa, así como su potencial coevolutivo.

Se espera que este trabajo beneficie directamente a la sociedad, a través del desarrollo, aplicación y evaluación de estrategias sustentables para la empresa y sus procesos productivos como estudio de caso, lo que se espera resulte en un proceso de retro-alimentación que se reflejará en un mejor nivel de vida, tanto para las personas que forman parte de la empresa, como para los actores sociales que interactúan con ésta. Además, implementar la sustentabilidad como estrategia de negocios implica adoptar la triple línea básica (triple bottom line: people-planet-profit) de resultados tomando en cuenta no solo la dimensión ecológica y económica sino también la social, contribuyendo a la erradicación de la pobreza, a la creación de empleos y al mejoramiento social del área de influencia de la empresa en estudio (Rosas, 2011).

1.4 Área de estudio.

El estudio se llevó a cabo en la empresa de Salsas Morisca ubicada en el municipio de Huandacareo, el cual es uno de los más pequeños del Estado de Michoacán; cuenta con una superficie de 95.11 km². Se encuentra a 45 kilómetros al norte de Morelia, capital del estado de Michoacán, las coordenadas 19°59' de latitud norte y 101°16' de longitud oeste los meridianos 101°12' y 101°22' de longitud oeste; altitud entre 1,900 y 2,500 m., sobre el nivel del mar. Limita al norte con el Estado de Guanajuato y por los demás puntos geográficos con los siguientes municipios:

al oriente con Cuitzeo, al sur con Chucándiro y Copándaro, y al oeste con Villa Morelos (Figura 1.1)

La empresa tomada como caso de estudio es una empresa pequeña, dedicada a la elaboración de salsas caseras.



Figura1. 1 Macrolocalización y microlocalización del área en estudio.

1.5 Diseño de la investigación.

La investigación es descriptiva y analítico-integrativa, utilizando datos e información cuantitativa y cualitativa.

Las etapas de la investigación se llevaron a cabo de la siguiente manera:

1.5.1 Etapa 1 "Diagnóstico".

Se realizó un diagnóstico a través de la recolección de datos utilizando la entrevista semi-estructurada para recolectar datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico (Morse y Field, 1995), específicamente con los representantes de los subsistemas que integran a la empresa, así como con los diversos sistemas con los que se relaciona

(ver Anexo 11). Se entrevistaron a proveedores locales y foráneos, clientes, actores sociales, personal de la empresa, representantes de gobierno, directora y gerente general. También fue utilizada la revisión documental física y electrónica del subsistema de recursos humanos, financiero y producción, así como de los sistemas de proveedores, clientes, actores sociales, gobierno y ecosistemas. Con la observación directa se recolectaron datos complementarios a las técnicas antes mencionadas, de esta manera se obtuvo información cualitativa y cuantitativa del sistema de interés.

1.5.2 Etapa 2 "Modelos verbales".

Se elaboraron modelos verbales (Ford, 1999; Grant *et al.*, 1997) de los subsistemas y sistemas basados en el diagnóstico de la empresa realizado en la primera etapa.

1.5.3 Etapa 3 "Modelos diagramáticos".

Con la información obtenida en la etapa anterior, se elaboraron modelos diagramáticos (Grant *et al.*, 1997; Banks *et al.*, 1996; Sterman, 2000) de la dinámica coevolutiva de la empresa en base a los modelos verbales desarrollados para cumplir el objetivo anterior, con el fin de entender dicha dinámica.

1.5.4 Etapa 4. "Posibles puntos de palanca".

Se identificaron los posibles puntos de palanca para modificar el comportamiento de la empresa hacia la sustentabilidad, evaluando los posibles beneficios de la aplicación de estrategias, tácticas y operaciones para mejorar la dinámica coevolutiva de la empresa. Se entregarán y discutirán los resultados con la Directora General y el Gerente General de la empresa como caso de estudio con el fin de legitimizarlos (Landry *et al.*, 1996) e implementarlos para hacer efectiva la inclusión de la sustentabilidad como estrategia de negocios.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

“SUSTENTABILIDAD, COMPLEJIDAD Y EMPRESAS”

2.1 Ambientes internos y externos de las organizaciones.

Las empresas se enfrentan constantemente a cambios en su ambiente interno y externo lo que las obliga a adecuarse y a revisar su cultura y sus paradigmas. Las empresas modernas operan en un ambiente mutable e imprevisible. Adaptarse al cambio, fomentarlo y llevarlo a cabo se ha convertido en una cuestión prioritaria del éxito de las empresas (Chiavenato, 2010). Existen factores ambientales de importancia que afectan a la administración de todas las empresas en la actualidad como son los sociales, gobierno, económicos, tecnológicos, educativos, demográficos (Rodríguez, 2003).

Daft y Marcic (2009) exponen que el entorno organizacional externo incluye todos los elementos existentes fuera de la organización que tienen el potencial para afectarla. Para ser efectivas, las organizaciones deben administrar la incertidumbre del entorno, entendiendo por incertidumbre la falta de información suficiente acerca de los factores internos y externos para comprender y predecir las necesidades y los cambios que se presentan en ellos. Entre más factores existan en el entorno de la empresa y entre más rápidos sean los cambios que estos presentan, más alto es el grado de incertidumbre de la empresa al manejarlos. Cuando factores externos son estables (v.gr. embotelladoras de bebidas refrescantes y los procesadores de alimentos) los administradores experimentan un nivel bajo de incertidumbre y le pueden dedicar menos atención (Chiavenato, 2010).

2.2 La administración en un entorno dinámico.

Una empresa depende e interactúa con su medio ambiente interno y externo; así, la empresa es parte de sistemas más grandes, tales como el sector económico al que pertenece, la sociedad, y los ecosistemas (Koontz *et al.*, 2008; Martínez-García, 2010). Hellriegel y Slocum (1998) sugieren que la administración no puede permanecer inmóvil frente a la globalización y los cambios actuales, por lo que los administradores deben ser flexibles, adoptando nuevas formas de administrar las empresas. Para Yoxon (2008), las empresas deben integrar a sus procesos las consideraciones ecológicas, no solo por filantropía sino como estrategia de negocios. Por su parte, Freeman *et al.* (2000) proponen que la nueva lógica de negocios consiste en ser 'verdes' y al mismo tiempo rentables, lo que implica la necesidad de resolver problemas con múltiples objetivos (Martínez-García, 2005;

2010). Durante mucho tiempo las empresas creyeron que los problemas de los ecosistemas se podían administrar solo si las empresas se veían obligadas a incurrir en costos elevados; sin embargo, las empresas tienen que enfrentar una competencia global, y para lograr una ventaja competitiva real y ser sustentables las empresas debe innovar y no solamente abordar los temas relacionados con los ecosistemas sumándolos a la curva del costo. Esto implica un cambio en la forma de considerar a los ecosistemas: de una visión donde dichos ecosistemas representan cargas impuestas externamente para penalizar a las empresas, a reconocerlos como la base sobre la cual descansan y dependen las empresas para hacer negocios, viendo al capital puesto en los ecosistemas no como costos sino como inversiones que reditúan directa e indirectamente en la rentabilidad y viabilidad presentes y futuras de las empresas (Martínez-García, 2010).

2.3 La administración con enfoque de sistemas.

Gómez (2004), determina que un sistema es como una serie de elementos que desempeñan una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos en busca de una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía y/o materia. . Por su parte, Rodríguez (2003) sugiere que la administración es una fuerza dinámica dentro de los organismos sociales, que coordina la operación de los sistemas que la componen, así como sus relaciones con el entorno.

Para Johnson *et al.* (1976), el concepto de sistemas aplicado a la administración proporciona una estructura que permite visualizar factores ambientales, internos y externos en un todo, así como conocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas. Rodríguez (2003), comenta que se deben estudiar las interrelaciones entre los elementos del sistema (subsistemas) agrupando dichos elementos para lograr eficacia y eficiencia en la empresa.

2.4 Sistemas complejos.

Se ha propuesto que sistemas ecológicos, sociales y económicos son complejos (Martínez-García, 2010). Los sistemas complejos pueden ser definidos como: "...grupos de elementos interdependientes e interactivos, unidos a través de intercambios de energía, materiales e información...caracterizados por interacciones fuertes, comúnmente no lineales (donde v.gr. causa es efecto y efecto es causa)...así como por ciclos de retroalimentación...que hacen muy difícil

distinguir causa de efecto, y de retrasos temporales y espaciales, discontinuidades, puntos de ruptura, y restricciones” (Constanza *et al.*, 1993, citados por Martínez-García, 2010). Los sistemas complejos tienen diferentes niveles jerárquicos, se desarrollan bajo un estado de tensión dinámica entre la flexibilidad y la estabilidad, y el tamaño de sus reacciones a las perturbaciones es independiente del tamaño del cambio y dependientes de las condiciones internas del sistema al momento en que la perturbación ocurre (Holland, 1999; Ascher, 2001; Martínez-García, 2010).

Las propiedades emergentes de los sistemas complejos (aquellas que no pueden ser deducidas a partir del conocimiento de las propiedades de sus componentes individuales) resultan de las interacciones no-lineales entre sus componentes, implicando un comportamiento en el que cambios graduales no generan resultados graduales (Martínez-García, 2010). Otras características son su *apertura radical* (Chu *et al.*, 2003), que implica que las consecuencias de los cambios en un sistema pueden ir más allá de lo que se aprecia a simple vista, debido a que el sistema afecta y es afectado por otros sistemas que se encuentran a diferentes jerarquías; *multi-dimensionalidad* (muchos actores de muchos tipos, con muchos tipos de objetivos y propósitos a diversos niveles jerárquicos y temporales); y *asincronía* (periodos en los que no se registra presión en el sistema pueden coincidir con impactos significativos como resultado de desequilibrios previos) (Wagner, 1999; Heylighen, 1990; Holland, 1999; Martínez-García, 2010). McIntyre (1998) sugiere que el comportamiento de los sistemas complejos debe ser estudiado a un nivel de descripción que preserve la complejidad de los mismos, ya que el orden observado desaparece cuando se intenta simplificarlo o reducirlo. Además, el comportamiento en detalle y de largo plazo de los sistemas complejos es impredecible, debido a la naturaleza no lineal de las relaciones entre los componentes del sistema, a la aleatoriedad y el caos que ocurren dentro y fuera, y a la existencia de límites a lo que es posible conocer (Martínez-García, 2010).

Otras propiedades de los sistemas complejos se refieren a los *puntos de bifurcación*, los cuales son aquellos dentro del *espacio de fase* (el espacio de lo posible para un sistema dinámico) en donde el sistema complejo alcanza los límites de su desempeño, y o se extingue o se transforma en un sistema esencialmente diferente (Martínez-García, 2010). Por su parte, los *atractores* son pequeñas regiones de estabilidad dentro del espacio de fase, y sirven para describir los diversos posibles comportamientos de los sistemas complejos. Los espacios de fase de los sistemas complejos poseen múltiples *atractores*, los cuales explican la diversidad en el comportamiento de los sistemas (Martínez-García, 2010).

Heylighen (1990) propone que los sistemas complejos poseen dos clases de complejidad: la que emerge de la diferenciación e integración de los componentes del sistema en la dimensión espacial o complejidad 'estructural', y la que emerge de los procesos en la dimensión temporal: la 'funcional'. La complejidad estructural se refiere al concepto de *aptitud* (capacidad de lograr los propósitos y objetivos del sistema por debajo de los umbrales de fracaso, Martínez-García, 2005) del sistema. Por su parte, la complejidad funcional se refiere a los procesos coevolutivos entre los sistemas de interés y su medio ambiente, provocando que el sistema se transforme continuamente para sobrevivir (Martínez-García, 2005; 2010).

Se ha sugerido que la complejidad funcional de un sistema es una medida de la *flexibilidad* (capacidad del sistema para producir opciones de acción, Martínez-García, 2005; Martínez-García y Anderson, 2007) del mismo, ya que si aumenta la flexibilidad del sistema, aumenta su complejidad funcional y consecuentemente la diversidad de procesos y funciones (definidos como productos, resultados y objetivos alcanzados) que dicho sistema puede desempeñar y conseguir (Martínez-García, 2010).

2.5 Sistemas Complejos Coevolutivos.

La coevolución de un sistema puede ser definida como un proceso de adaptación circular, resultante de la interacción entre sistemas, subsistemas y metasistemas, por medio del cual un sistema coevoluciona cambiándose a sí mismo, a su medio ambiente, y a su espacio de fase (Martínez-García, 2010). Dichos cambios ocurren tanto de manera vertical (entre sistemas de jerarquías inferiores y superiores) como horizontal (entre sistemas de la misma jerarquía) (Martínez-García, 2010).

Los Sistemas Complejos Coevolutivos (SCCs) hechos por humanos, como una subclase de los sistemas complejos, son entidades basadas en las actividades humanas y en los recursos disponibles para lograr sus propósitos y objetivos (Martínez-García, 2005; Martínez-García y Anderson, 2007; Martínez-García, 2010). Los SCCs coevolucionan con su entorno a través de la generación y aplicación de conocimiento, empoderando a los humanos para entender la complejidad de sus sistemas y de su medio ambiente, para desarrollar nuevas y mejores reglas de decisión, y para descubrir puntos de intervención para modificar el comportamiento de sus sistemas (Axelrod y Cohen, 1999; Martínez-García, 2010). Los SCCs existen en forma de procesos coevolutivos, consumiendo energía, datos

y materiales para generar orden, mientras exportan entropía a su medio ambiente (Durlaf, 1997).

La sustentabilidad de los SCCes emerge a partir de cambios en el conocimiento y en los modelos mentales de sus creadores-administradores, lo que hace al conocimiento y a los modelos mentales de dichos creadores-administradores los objetivos a modificar (Martínez-García, 2010). Los SCCes poseen múltiples dimensiones, propósitos, y objetivos, siendo estos últimos inconmensurables (que no se pueden comparar entre sí), semi-estructurados (cuantitativos y cualitativos), dinámicos (cambiantes), y en conflicto (ortogonales), con horizontes de corto, mediano y largo plazo, y con inter-relaciones complejas (Martínez-García, 2005; Martínez-García y Anderson, 2007). Para los SCCes, las estrategias de manejo y administración emergen a partir una combinación específica de administrador, sistema, medio ambiente y estadio coevolutivo (Martínez-García, 2010). La identidad de los SCCes emerge de procesos coevolutivos que "...genera(n)...las estructuras...que ejecutan (dicho) proceso", por lo que el sistema produce en su lucha por sobrevivir es una versión continuamente cambiada de sí mismo (Scott, 1999; Checkland, 2000; Martínez-García, 2010).

2.6 La Empresa como un Sistema Complejo Coevolutivo.

Se ha sugerido que metodología para enfrentar problemas como el de lograr la sustentabilidad de los sistemas complejos coevolutivos basados en actividades humanas debe ser multi-disciplinaria, basada en un paradigma social, cultural, tecnológico y económico que integre coherentemente métodos, herramientas, teorías y prácticas de ciencia, ingeniería y humanidades, generando enfoques nuevos, efectivos y eficientes (Martínez-García, 2010). Además, el entender y enfrentar temas tan complejos y urgentes como los relativos a la supervivencia de la especie humana implica la necesidad de considerar a los ecosistemas como un factor indispensable en los procesos socio-económicos, y el reconocimiento de la especie humana como un componente coevolutivo muy poderoso en dichos ecosistemas (Martínez-García, 2010). Para este trabajo se aplicará el *Enfoque de Sistemas Complejos Coevolutivos* (ESCCes, Martínez-García, 2005; Martínez-García y Anderson, 2007; Martínez-García, 2010) con el fin de facilitar el entendimiento e implementar acciones que contribuyan a lograr la sustentabilidad de la empresa Salsas Morisca, considerada como el sistema complejo coevolutivo de interés. El ESCCes imbuye sistemas 'duros' ("lo que se conoce") dentro de los llamados

'suaves' ("el que conoce") (Miles, 1988) en un flujo coevolutivo constante, considerando al lado 'suave' del sistema (los que toman las decisiones, sus medio-ambientes psicológicos, sociales y culturales) como en el que se encuentra información de alto nivel para tomar decisiones (Martínez-García, 2010). Así, el ESCCes se enfoca en el proceso de conocer para actuar, internalizando reglas de decisión para incrementar las capacidades coevolutivas de los que toman decisiones a través de un mejor entendimiento de sus sistemas y del descubrimiento-generación de puntos de ruptura (*thresholds*) y de palanca (*leverpoints*: los cuales son cantidades relativamente pequeñas de información y/o materiales y/o energía que aplicadas al sistema de interés resultan en una modificación cualitativa de su comportamiento), así como de nuevos y mejores modelos mentales y reglas de decisión (*heurística*) (Martínez-García, 2010). El enfoque es interdisciplinario, multi-dimensional, contextual, histórico, jerárquico, analítico-integrativo, comparativo y experimental, orientándose a explicar fenómenos y a generar metáforas para pensar y actuar (Martínez-García, 2010). El ESCCes propone las siguientes condiciones como esenciales para entender y modificar el comportamiento de los SCCes de interés (Martínez-García, 2005; 2010):

- El papel central de los humanos como observadores-creadores-administradores-dueños de los sistemas de interés, y la importancia del contexto y de la naturaleza *no-ergódica* (comportamientos en ciertos aspectos esenciales incomprensibles a través de la observación ya sea por la falta de repetición o por carencia de estados estables) de dichos sistemas;
- la preponderancia de procesos, interacciones, y funciones, sobre componentes y estructuras de los sistemas;
- la no-linealidad de la mayoría de los procesos en los sistemas de interés, resultando en la importancia de los accidentes históricos (*histéresis*), la irreversibilidad, las propiedades emergentes, el carácter único (tanto en tiempo como en espacio) de los SCCes, y la imposibilidad de predecir comportamientos futuros de manera detallada y a largo plazo;
- los SCCes son cognitivos, multi-dimensionales y con múltiples propósitos y objetivos inconmensurables, en conflicto, semi-estructurados y dinámicos;
- La existencia de procesos co-evolutivos abiertos, los cuales emergen a partir de las interacciones entre los componentes de los SCCes, sus grados de libertad, sus interacciones con su medio ambiente, y de las características de sus espacios de fase, y

- Los procesos *coevolutivos* son la expresión mínima para capturar la complejidad de los sistemas de interés.

Las principales características del enfoque a utilizar para este trabajo son las siguientes (Martínez-García, 2005 y 2010):

i) El ESCCes es una forma de entender fenómenos complejos desde el contexto del creador-observador-actor-dueño del sistema. Símbolos, valores, entidades sociales y culturales son tan reales como los elementos del mundo físico, por lo que las separaciones entre ciencias duras y suaves no tiene. El enfoque mezcla técnicas 'duras' y suaves', 'embebiendo' (Miles, 1988) los sistemas duros (lo que es conocido) dentro de sistemas 'suaves' los cuales son de jerarquía superior (el que conoce). Lo anterior resulta en un flujo permanente, dinámico, co-evolutivo, entre los sistemas duros y los suaves, reconociendo al lado suave (*v.gr.* el administrador y su medio ambiente psicológico, social y cultural) como aquel donde reside la información de alto nivel necesaria para juzgar, escoger, implementar y asumir la responsabilidad de una solución a un problema determinado.

ii) El ESCCes enfatiza la importancia de los procesos y aspectos relativos al conocimiento que llevan a la acción. La información se genera-re-crea y/o apropia por el sistema desde dentro, no desde afuera. Así, el enfoque propone el diseño y aplicación de procesos cognitivos para generar y apropiarse de conocimientos, reconociendo la individualidad de la experiencia y perspectiva personales y a la comunicación como base de la acción colaborativa, y orientándose a internalizar modelos y reglas de decisión, para transformarlos en heurística en los usuarios.

iii) El enfoque considera a tecnologías tales como los sistemas computacionales de apoyo a las decisiones como herramientas cognitivas (epistemológicas) y coevolutivas (en constante desarrollo), 'embebidas' en la identidad del usuario, y como fuente de interrogantes orientadas a apoyar procesos de transformación para lograr los propósitos del administrador-dueño-creador del sistema, además de ser el producto coevolutivo y necesariamente limitado de sus creadores-usuarios y sus circunstancias.

iv) El principal problema técnico para lograr sistemas complejos coevolutivos sustentables consiste en cómo aumentar-mejorar las habilidades de los que toman decisiones para escoger e implementar acciones en respuesta a sus propósitos y objetivos y a las condiciones cambiantes de su medio ambiente en tiempo real;

v) Aplicar el ESCCeS implica usar, entre otras herramientas, la modelación (para identificar y describir los procesos que generan ciertos comportamientos), la simulación (para identificar y describir los productos generados a partir de ciertos insumos), y la optimización (para encontrar la cantidad de insumos necesaria para obtener el resultado deseado).

2.7 La sustentabilidad para los Sistemas Complejos Coevolutivos.

Para el ESCCeS, la sustentabilidad de los sistemas complejos es un *proceso dinámico* que emerge de *procesos coevolutivos* orientados a satisfacer múltiples propósitos (subjetivos, v.gr. satisfacción) y objetivos (cuantificables, v.gr. niveles de producción o ganancia), los cuales están en conflicto, y son inconmensurables y dinámicos, con recursos escasos y bajo un ambiente de incertidumbre (Martínez-García y Anderson, 2007; Martínez-García, 2010). Por lo tanto, Martínez-García (2005; 2010) define a un sistema complejo coevolutivo sustentable como aquél que "...muestra, por un lado, suficiente *aptitud* para alcanzar los propósitos y objetivos para los que fue creado, desempeñándose por debajo de umbrales de fracaso, y por otro, suficiente *flexibilidad* (capacidad para generar conjuntos de opciones factibles óptimas para conseguir sus propósitos) como para co-evolucionar con su entorno socioeconómico y biofísico...". Así, lograr la sustentabilidad implica procesos de solución de complejos problemas de optimización con múltiples objetivos, semi-estructurados y restringidos, con un espacio de fase complejo, multidimensional y dinámico (Martínez-García y Anderson, 2007) en donde se encuentran al mismo tiempo situaciones no muy bien definidas (v.gr. intuición y valores humanos) con situaciones estructuradas (bien definidas y cuantificables), implicando la necesidad de combinar procedimientos de solución convencionales con juicios intuitivos y subjetivos en un proceso permanente de síntesis integradora (Martínez-García, 2010; Martínez-García y Anderson, 2007).

CAPITULO 3. ESTUDIO DE CASO

3.1 Introducción.

En este apartado se presentará el diagnóstico realizado a la empresa de Salsas Morisca como sistema de interés, describiendo el contexto de la dinámica en la que coevoluciona. Además del contexto, el capítulo cuatro incluye los modelos verbales de los subsistemas y sistemas en estudio así como los modelos diagramáticos que explican la dinámica coevolutiva del subsistema de recursos financieros, humanos y producción así como de los sistemas de actores sociales, gobierno, proveedores y clientes. Se concluye que el sistema de interés no es sustentable debido a la falta de aptitud suficiente para alcanzar sus objetivos además de no ser flexible al no tener otras opciones para conseguir sus propósitos que le permita coevolucionar con su entorno socioeconómico.

3.2 Diagnóstico.

3.2.1 Contexto del sistema de interés.

Con base a la información obtenida en el estudio de campo se revisó el estado actual de la dinámica coevolutiva de la empresa de interés, los subsistemas que la conforman, y los sistemas con los que se relaciona. Los datos e información obtenidos y/o procesados se utilizaron para desarrollar los modelos verbales y modelos diagramáticos que explican la dinámica coevolutiva de estos.

La empresa de Salsa Morisca fue una forma que los dueños encontraron para auto-emplearse iniciando en 1996 en respuesta a una difícil situación económica familiar por la que atravesaban en ese momento, aprovechando la habilidad que tenía la iniciadora del negocio, contadora pública de profesión y ahora directora general de la empresa para elaborar salsas caseras, emprendiendo la idea junto a su esposo quién se ha dedicado durante toda su vida al comercio ejerciendo éste el puesto de gerente general.

La empresa inicialmente producía salsas de chile morita, árbol y perón, con un capital sólo suficiente para cubrir la producción de unos cuantos recipientes de plástico que consiguieron con un proveedor local, llevando a cabo un proceso de producción artesanal y casero sin ningún procedimiento para conservar el producto, proceso que los obligaba a mantenerlo en refrigeración y a apresurar la venta para evitar mermas en la mercancía. La estrategia de ventas que utilizaban era casa por casa en la ciudad de Morelia, Michoacán; ofreciendo las salsas entre conocidos de los dueños. Enfrentar la tarea de vender casa por caso no fue una

actividad sencilla para la Directora General que estaba acostumbrada a desempeñarse en puestos públicos.

A pesar de la dificultad que esto representó decidieron continuar, enfrentando otra adversidad importante, la insuficiencia de recursos económicos y capital para producir al ritmo de los pedidos que tenían, por lo que tuvieron de inicio que producir una semana, vender lo que se había producido para que con la inversión aunada al margen de utilidad generado en el periodo de venta se pudiera producir el siguiente *stock* de productos para atender las demandas de la semana siguiente, así trabajaron durante el primer año en el que lograron capitalizarse para poder contratar a una persona de Huandacareo que apoyara cocinando y moliendo la materia prima en la elaboración de las salsas.

Cuando comenzaron a tener mayor capital colocaron sus productos en algunas tiendas detallistas de la ciudad de Morelia, implementando una estrategia de ventas de caracol con línea horizontal, que consiste en incrementar lo más que se pueda la cartera de clientes iniciando, con aquellos cercanos geográficamente a la empresa y abarcando cada vez más hasta cubrir lugares alejados.

En 2004, se decidió invertir \$15,000 en la imagen del envase y etiquetas de las salsas que anteriormente se imprimían y pegaban de forma rustica y artesanal. Con este cambio importante en la imagen del producto lograron captar más clientes de acuerdo a los datos proporcionados por la Directora General. A pesar de que no existen registros que confirmen el costo-beneficio que implicó esta actividad para la empresa, se cree que gracias al cambio de imagen se incrementaron las ventas considerablemente recuperando la inversión en los primeros 6 meses al obtener mayor demanda de minoristas de productos *gourmet*. Incluso la empresa creadora de la imagen y responsable de la nueva presentación, ganó un concurso a nivel internacional con la exposición de este diseño, mismo que la empresa sólo ha modificado en detalles mínimos manteniéndolo hasta hoy día ya que notaron mayor gusto y preferencia de los clientes por el producto.

De 2004 a 2008 la empresa crece poco a poco, y consigue la catalogación por cuenta propia en las tiendas Wal-Mart. Durante 2008 y todo el 2009 la empresa para completamente actividades debido a problemas de salud que enfrentaba uno de los dueños. Después de dos años de inactividad la empresa perdió capital y mercado, y lo retomó en 2010 financiando el inicio de operaciones con deuda.

Cuando la empresa regresó a operar en 2010, inició relaciones con el gobierno federal y estatal a través de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), beneficiándose con cursos de capacitación y consultoría de ProMéxico que es un organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional; apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera. La intención de generar estos lazos era exportar el producto a Estados Unidos, sin embargo la empresa no pudo exportar debido a que no cuenta con la tabla nutrimental para Estados Unidos que solicita la FDA (Food and Drug Agency de los Estados Unidos de América) y para la cual deben realizar estudios bromatológicos a las salsas con un costo de \$17,824 por cada producto. Una certificación de calidad que también requiere es la acreditación del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) que va asociado con el respeto y aplicación de buenas prácticas de manipulación de productos, así como con procedimientos operativos de saneamiento que cumpla con requisitos de inocuidad que idealmente debería vincularse a un sistema de gestión de la calidad integral (Arispe y Tapia, 2007).

Actualmente, la empresa mantiene una relación de trabajo en beneficio del desarrollo económico regional con el gobierno estatal de Michoacán a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) y el Departamento de Desarrollo de Proveedores, que les ofreció incrementar su capacidad para atender a sus clientes reales y potenciales capacitándolos para ser proveedores competitivos a través de cursos de fortalecimiento empresarial, apoyo en el establecimiento de una franquicia denominada "Rincones de Michoacán" en los que las empresas puedan ofertar sus productos sin intermediarios y la catalogación e introducción a cadenas comerciales como Liverpool, Wal-Mart, Comercial Mexicana, Bodega Aurrera y Superama entre otras. La empresa en estudio actualmente se encuentra iniciando un proceso de incubación empresarial en la incubadora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

3.2.2 Modelos verbales y diagramáticos que describen la dinámica coevolutiva ente el sistema de interés, los subsistemas que lo integran y otros sistemas con los que se relaciona.

Con la información obtenida en el estudio de campo mediante los instrumentos diseñados (ver anexo 11) se desarrollaron modelos verbales y diagramáticos para describir la dinámica coevolutiva del sistema de interés.

3.2.2.1 Modelo verbal y diagramático general del sistema de interés.

El modelo general que muestra las relaciones del sistema de interés con otros sistemas identificados se observa en la figura 3.1. La empresa expresa preocupación por los ecosistemas y considera que es una de las áreas de oportunidad a atender, utiliza envases de vidrio adquiridos del proveedor 1 (ver Anexo 1), quién declara que el material utilizado es reciclado, sin embargo la empresa no practica estrategias de conservación del ecosistema, los desechos líquidos son enviados al drenaje, no regula las emisiones de gases y calor durante su proceso de producción, no participa en ninguna actividad que contribuya a la conservación de los ecosistemas, y no se relaciona con ningún programa de gobierno que la oriente a ello.

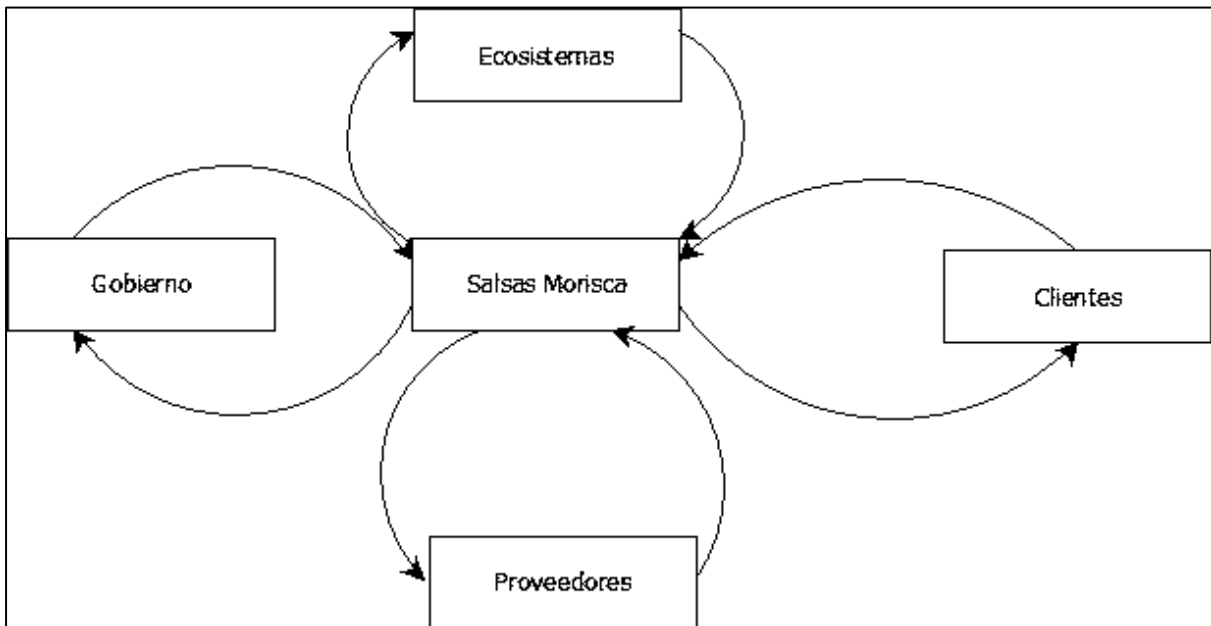


Figura 3. 1 Modelo diagramático general del sistema de interés.

La empresa mantiene una estrecha y dinámica relación con el sistema gobierno que la ha beneficiado a través de programas federales y estatales. Desde 2004 estableció la relación con la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO) organismo estatal que a través del Departamento de Desarrollo de Proveedores ha permitido a la empresa acceder a nuevos mercados. Durante el año 2006, la

empresa logró un apoyo del programa federal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) denominado apoyo a la inversión en equipamiento e infraestructura cuya finalidad es fomentar la producción y la competitividad de las empresas a través del apoyo a la inversión en obras de infraestructura y equipamiento de alto impacto para la producción. Con dicho apoyo y con la elaboración de un proyecto de inversión por el cual pagaron a un proyectista el 8% del monto solicitado, la empresa adquirió en 2010 una máquina con valor de \$824,000, que permite industrializar el proceso de producción de las salsas automatizando la mayoría de sus procedimientos, con la oportunidad de aumentar considerablemente su capacidad instalada y mejorar la gestión de la calidad de sus productos, permitiéndole trazabilidad, es decir, es más sencillo identificar errores de producción regresando a revisar el procedimiento de un lote de productos. La SAGARPA únicamente proporcionó el recurso económico para cubrir lo que ellos ya tenían estudiado y dialogado con el proveedor del equipo contactado en una exposición nacional de maquinaria y equipo para PYMES meses antes, quien ya había dado respuesta el temor de los dueños sobre industrializar un producto “casero” por la relación directa que ellos consideran existe entre la forma de producir y el sabor de la salsa que es uno de sus distingos competitivos más importantes en el mercado; sorprendentemente después de varias pruebas les demostró que la maquinaria denominada “Robocubo” elaboraba los distintos productos de Salsas Morisca exactamente con el mismo sabor que lo hace la producción tradicional, incluso logrando que ni los dueños pudieran distinguir de entre cada una las muestras elaboradas cuál de ellas había sido hecha de manera artesanal y cuál era producto del Robocubo. Lamentablemente esta máquina no ha sido usada por la empresa desde su adquisición debido a que se requiere espacio y otra inversión adicional estimada (porque no existe una cotización bien definida) en \$26,000 para su instalación, además de no contar con un espacio físico propio, por esta última situación han decidido dejarla en garantía para obtener algunos de los créditos, siendo recuperada en todas las ocasiones, actualmente se mantiene como garantía de uno de los prestamos ejercidos en 2012. Entre las ventajas del uso de esta tecnología destacan minimizar costos y favorecer la economía de escala, aunque si la empresa no se prepara con el capital de trabajo necesario puede provocar un lento retorno de la inversión o un costo de oportunidad alto. Una gran desventaja del uso del Robocubo es el desplazamiento de la mano de obra y por lo tanto el desempleo de algunas de las empleadas de la empresa aunque a largo plazo puede generar muchos más empleos directos.

En enero de 2012, la empresa consigue una beca de incubación para su empresa con valor de \$42,000 a través de la Secretaría de Economía como institución federal en la incubadora de empresas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. El propósito de dicha beca es recibir consultorías en formación y fortalecimiento empresarial con la visión de obtener recursos de Fondo PYME a través de Capital Semilla que es un Programa Federal para financiamiento de pequeñas y medianas empresas egresadas de las incubadoras reconocidas y autorizadas por la misma Secretaría que tiene como objetivo facilitar el acceso al financiamiento a los proyectos de emprendedores que son técnica y financieramente viables, pero que no pueden tener acceso al sistema bancario comercial, y que no son atractivos para los fondos de capital de riesgo y capital privado establecidos en el país, por el alto riesgo y elevados costos de transacción que involucran. Con la aplicación de esa beca la empresa puede potencialmente acceder a un monto mínimo de 50 mil y hasta 500 mil pesos a un plazo de 36 meses a una tasa del 12% de 3 a 5 veces más baja que las que actualmente maneja. Ingresar a la incubadora de empresas tuvo un costo para la empresa de \$5,000 con un beneficio valuado en \$42,000 y la apertura para acceder a un crédito de hasta \$500,000 a una tasa de interés baja y con un periodo de gracia de 6 meses.

Otro sistema con el que interactúa la empresa de Salsas Morisca es *Proveedores*, el cual está formado por las empresas que ofertan las materias primas adecuadas y necesarias al sistema de interés para llevar a cabo la elaboración de sus productos. El sistema *Proveedores* puede incluso ser una fuente de financiamiento de capital de trabajo si se establece una relación estrecha y convenios de beneficio mutuo con éste, que por un lado le asegure a las empresas proveedoras la compra constante de la materia prima y también le de a Salsas Morisca beneficios como flete gratuito y facilidades de pago. Esta relación aún no se ha dado entre la empresa y la mayoría de sus proveedores, ya que la relación es solo de compra-venta, con otros ya no existe cercanía debido a falta de pago por parte de la empresa sobre algunas facturas, y en lo que respecta a proveedores minoristas no identifican a la empresa como su cliente. Con ninguno de los proveedores existe un contrato o declaración de políticas y acuerdos por escrito. El proveedor 1 es el único proveedor actual de envases (como se muestra en el anexo 2) con quien existe un acuerdo verbal que se sustenta con cada pedido y factura en los que se declaran los tiempos de crédito que no sobrepasan los 30 días, esto no representa financiamiento significativo para la empresa tomando en cuenta que los proveedores del resto de la materia prima, como chiles y aceite, exigen el pago a

la entrega de los productos. El gerente general busca siempre adquirir la materia prima de calidad; en el caso de los chiles, se seleccionan de acuerdo al color, tamaño, textura, olor y procedencia; desafortunadamente la empresa no ha encontrado proveedores que aseguren el mantenimiento de los requisitos de calidad que la empresa solicita, lo que los obliga a cambiar de un proveedor a otro y a adquirir en pequeñas cantidades en lugar de tener un solo proveedor que le asegure la calidad que necesita y que además le ofrezca otros beneficios como descuento por volumen, flete y crédito. Esto también se debe a que la cantidad comprada no es constante, así que este tipo de proveedores no muestra interés en establecer convenios.

La empresa también tiene interacción con el sistema *sociedad* a través de lo que se ha denominado *actores sociales*, entendiendo la importancia del sistema social como uno de los principales para lograr la sustentabilidad de la empresa, considerando a los actores sociales como vecinos, habitantes y comerciantes de la ciudad de Huandacareo. Estos *actores sociales* desconocen la existencia de la empresa y sus fines, sin embargo, muestran interés por tener información sobre ésta. Existen otros *actores sociales* que juegan un papel importante en la dinámica coevolutiva de la empresa, entre los que se encuentran asociaciones civiles como el Consejo de Comunicación para el Desarrollo de Michoacán, A.C. (CODEMI) y Asociación Michoacana de Promotores de la Empresa Social, A.C. (AMPES) que le han ayudado a la empresa aumentar su cartera de clientes y diversificar productos. La empresa no ha identificado el costo-beneficio de pertenecer a este tipo de asociaciones, únicamente registra el pago de inscripción de \$100 por pertenecer a CODEMI y \$500 como cuota de participación a AMPES obligándose con esta última a pagar el 10% de las ventas de cada evento en el que participan. La directora general identificó que en el último evento organizado por AMPES en el Distrito Federal durante el mes de marzo del 2012, se generó una pérdida por \$6,000.00 situación que esta llevando a la empresa a replantear su relación con este actor social.

En lo que corresponde a CODEMI su misión es promover el desarrollo económico y social de las comunidades del estado de Michoacán a través del impulso a sus tradiciones, quehacer y actividades productivas, a través de la creación de campañas de promoción de los productos y la ayuda en la búsqueda de espacios para su comercialización por medio de una campaña mediática que ha denominado –“Consume lo que Michoacán Produce”, con la intención de fomentar el desarrollo de nuevos productos para el mercado interno así como el mantenimiento y

creación de empleos directos e indirectos en las micro y pequeñas empresas (CODEMI, 2011). La empresa participa con este actor social a través de seis exposiciones y ferias al año que se realizan en el estado. La empresa solicitó su integración a esta asociación en 2008, a cambio CODEMI brinda difusión mediática de los productos de Salsas Morisca. A cambio de la campaña mediática que obtiene la empresa se obliga con esta asociación civil mediante contrato a colocar en su etiqueta el logotipo de “consume lo que Michoacán produce”. La empresa no considera los costos que asume al pertenecer a este consejo ni establece comparación y análisis del retorno de esa inversión que le permita continuar tomando decisiones al respecto.

El sistema de interés presenta una dinámica coevolutiva con el sistema *clientes* debido a la cantidad de información y/o materiales y/o energía que se intercambian entre estos. La empresa considera que las relaciones con sus clientes le impactan directamente, sin embargo dicha relación presenta deficiencias. La empresa no tiene un seguimiento y evaluación del volumen de compras de sus clientes y no realiza ninguna encuesta de satisfacción que le permita conocer mejor la opinión de estos. Los clientes resaltan la disponibilidad de Salsas Morisca y las personas que la representan, aunque consideran que la empresa debería comunicarse de manera más eficiente para que las estrategias en los puntos de ventas sean más efectivas como lo declara *Happy Go* (uno de sus clientes detallistas). La empresa tiene que enfrentar pagos tardíos de algunos de sus clientes como es el caso de *Trico Morelia*, lo que descontrola la situación financiera de la empresa (ver Anexo 5). Por su parte, la empresa *Wal-Mart* presenta desinterés por la empresa, priorizando la exigencia del cumplimiento de sus políticas, manteniendo en segundo nivel el estado de sus proveedores como Salsas Morisca, mucho menos la interacción de beneficio mutuo.

Salsas Morisca ha tomado como estrategia principal de venta el canal de distribución productor-minorista-consumidor final, cubriendo mucho más al mercado minorista y dejando al mercado del consumidor final casi completamente desatendido. La empresa se ha enfocado en atender a las cadenas comerciales como *Liverpool* y *Wal-Mart* y ha descuidado las ventas horizontales o de tienda en tienda que les proporcionaba entradas de dinero diariamente brindando liquidez a la empresa, ya que las cadenas exigen los pedidos con crédito a 1 y 2 meses, mismos que la empresa tiene que solventar. No maneja medios alternos de venta como *e-marketing*, herramienta esencial y de tendencia mundial en la actualidad para diversificar y abarcar más nichos de mercado cuando los clientes potenciales

que se encuentran en la red podría resultar una estrategia poco costosa y muy redituable para la empresa. Vender a cadenas comerciales como *Wal-Mart*, *Superama*, *Sam's Club* y *Liverpool*, en la ciudad de Morelia y en otras ciudades de la República han sido su prioridad en los últimos meses, mostrando máximo interés en estos clientes por la proyección que los dueños consideran da a la empresa y la oportunidad de cubrir otras plazas dentro y fuera de la ciudad. La empresa considera que no podría acceder a cubrir los clientes que se atienden en dichas plazas por su propia cuenta y sin recurrir a las cadenas, debido a que no cuentan con el capital necesario para cubrir los gastos logísticos que se requieren. Esta situación ha provocado un descuido de los minorista pequeños, por un lado expresan el deseo de que la empresa se comunique y los visite con mayor frecuencia y por otro el capital de trabajo no es suficiente en ocasiones para atender todos los pedidos.

Del modelo verbal y diagramático general se ha desglosado una relación que se identifica como importante por el impacto que genera a la empresa. Se detectó una dinámica coevolutiva importante entre el sistema de interés y los sistemas gobierno y clientes que se describe en el modelo diagramático de la figura 3.2. El 37% de las ventas generadas durante 2011 (ver Anexo 5 y 6) son producto de la dinámica entre estos sistemas con la empresa.

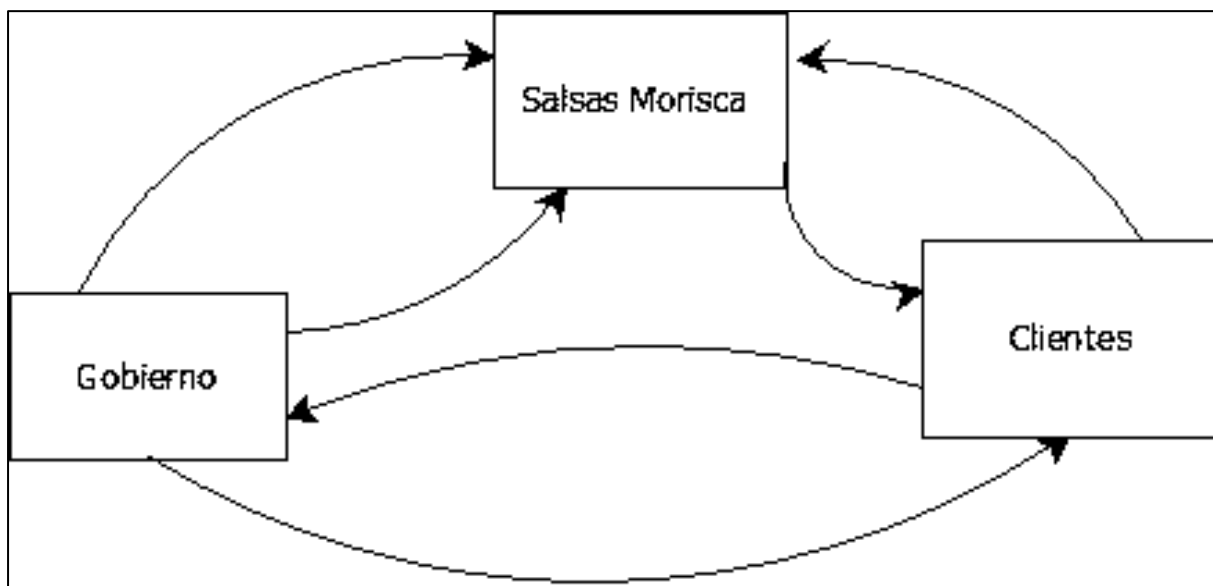


Figura 3. 2 Modelo Diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de interés y los sistemas de gobierno y clientes.

A través del sistema gobierno con el Departamento de Desarrollo a Proveedores de SEDECO se han logrado introducir los productos de la empresa en cadenas comerciales como *Wal-Mart, Superama, Bodega Aurrera, Liverpool* y recientemente *Comercial Mexicana*. En la ciudad de Morelia se cubren las plazas de *Wal-Mart La Huerta, Altozano* y *Estadio así como Liverpool Plaza las Américas, Mil cumbres* y *Altozano*. Fuera de la ciudad de Morelia: *Wal-Mart La Piedad, Uruapan, Zamora* y *Lázaro Cárdenas* (ver Anexo 7); para *Liverpool* se atiende 7 tiendas en el Distrito Federal. Actualmente Salsas Morisca ya tiene catalogación propia en las tiendas *Liverpool*, es decir ya no se encuentra de manera temporal como estaba hasta hace unos meses ahora, las salsas se encuentran en charcutería como los demás proveedores de salsas; la empresa sigue buscando la catalogación en *Wal-Mart* sin haberla conseguido por lo que sigue colocando sus productos en los lineales conseguidos por el Centro de Atención Empresarial Cexporta de la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno estatal para desarrollar y fortalecer la capacidad competitiva de las Mipymes, facilitando la calidad, innovación y diferenciación de sus productos para competir y posicionarse en nuevos mercados.

Además se ha creado una franquicia denominada "Rincones de Michoacán" que se esta expandiendo y actualmente cuenta con una sucursal en la ciudad de Morelia y una en el Distrito Federal, aunque la empresa muestra desacuerdo por la situación ya que no les pagan a tiempo y no los mantienen informados sobre lo que se supone es un cooperativa.

3.2.2.2 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de interés y los subsistemas que lo integran.

Además de interactuar con otros sistemas, la empresa se encuentra integrada por subsistemas que para efectos de la presente investigación se han determinado en los siguientes: de recursos *financieros, recursos humanos y producción*; en la figura 3.3 se muestra la dinámica coevolutiva que presentan los subsistemas que integran al sistema de interés.

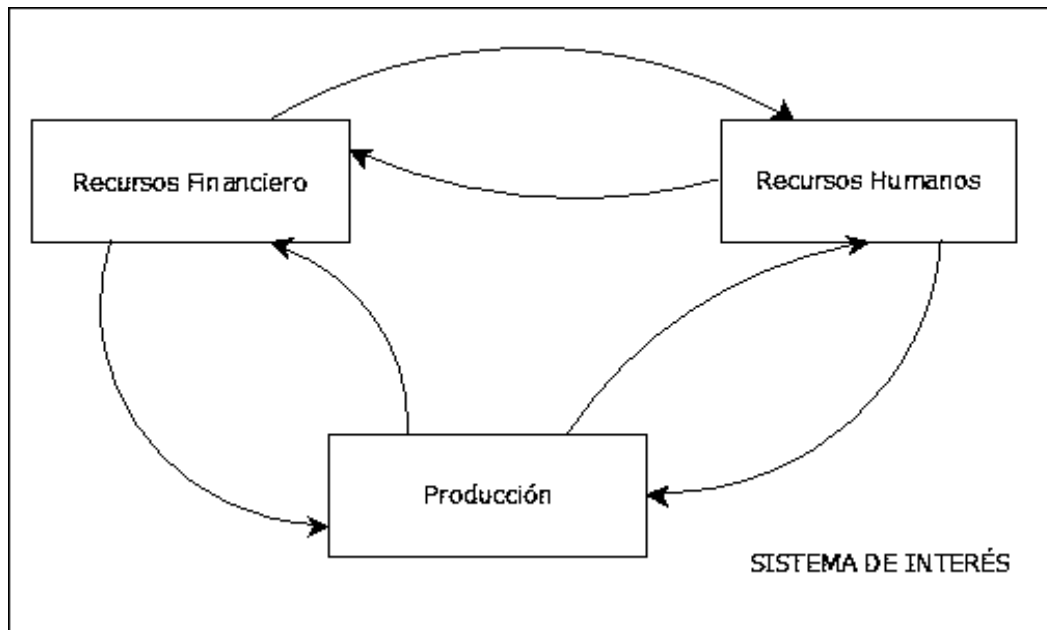


Figura 3. 3 Modelo diagramático que explica la dinámica coevolutiva del sistema de interés con los subsistemas que lo integran.

La empresa intercambia información, materiales y/o energía con los sistemas que se describen en el modelo del sistema de interés con los sub-sistemas con los que se relaciona. Los subsistemas intercambian entre ellos recursos monetarios a través de pagos de nómina (ver Anexo 8 y 9), personal (ver tabla 3.1), procedimientos que se realizan (no se tienen establecidos por escrito), materia prima (ver Anexo 1) e inventarios de producto terminado de los cuales no existen registro ni control debido a que los dueños no había identificado la necesidad de generarlos hasta hace unas semanas en los primeros días del mes de mayo de 2012, entendiendo la necesidad de contar con información oportuna sobre el volumen de producción en cada uno de los periodos y el control del inventario de materias primas y producto terminado. Solo iniciaron con un formato sencillo de control de almacén y designando a una persona para ello.

3.2.2.3 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de recursos financieros.

En la figura 3.4 se presenta la dinámica coevolutiva del subsistema de recursos financieros. El subsistema de recursos financieros se encarga de registrar y monitorear la actividad financiera de la empresa, debiendo medir su rentabilidad, estados de resultados, inversión, liquidez, y flujo de efectivo, información

necesaria para la toma de decisiones. En teoría este subsistema lo debería operar la directora general, sin embargo, en la práctica la auxiliar administrativa realiza de manera parcial algunos de los registros básicos como gastos, ventas y costos; la directora general y el gerente general le proporcionan los comprobantes para hacerlo, el contador que esta contratado por honorarios realiza las declaraciones fiscales y algunos estados financieros de manera parcial entre los que destacan estados de resultados y balance general así como las declaraciones mensuales y anuales ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), las cuales al ser analizadas no coinciden con los registros que la empresa lleva de manera interna. Los ingresos por ventas no corresponden a la información real, de la misma manera los gastos y costos. A partir de 2012 se cambió de responsable contable por considerarlo incompetente y no brindar los resultados esperados. Ambos dueños toman decisiones financieras con un alto grado de incertidumbre debido a la falta de registros adecuados y la poca información que pueden consultar para tomarlas, no se conocen el riesgo que existe en cada una de ellas.

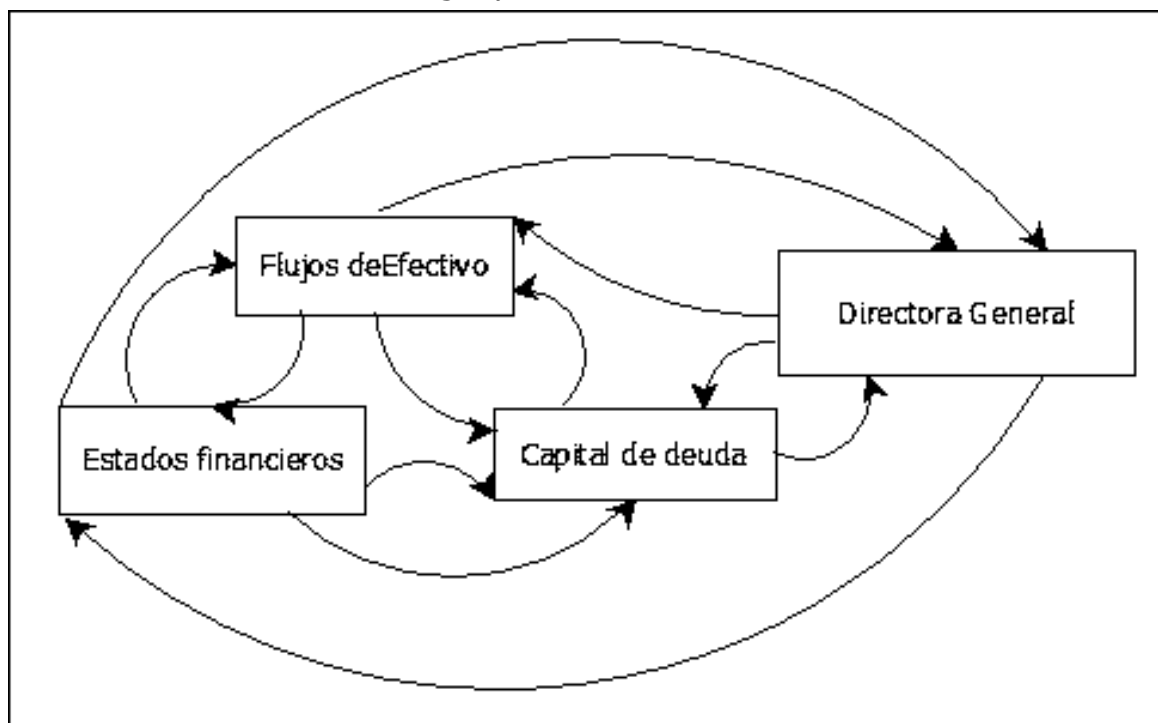


Figura 3 4 Modelo diagramático de la dinámica coevolutiva del subsistema de recursos financieros.

Por su parte, la auxiliar administrativa mantiene una relación distante con el personal de producción debido a la falta de procedimientos compartidos como control de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto

terminado, así como la salida de mercancía. Los lotes salen directo sin registro administrativo, el registro se elabora en base a la factura. Otro de los procedimientos es el registro de asistencia para el pago y control de nóminas. La información que aquí se procesa son costos gastos, ventas (ver Anexo 10) y asistencia del personal, estados financieros elaborados por el contador que no reflejan la información real de la empresa y que no se elaboran en todos los periodos por lo que la información resulta inútil. No se monitorean los flujos de efectivo porque se desconoce cómo hacerlo y para qué utilizar la información. Los registros de asistencia los lleva el responsable de producción y al final de la semana se llevan al auxiliar administrativo para que prepare la nomina. Los dueños de la empresa tienen funciones administrativas, sin embargo, no tienen asignado un sueldo. Las requisiciones de materia prima las realiza el gerente general una vez que la directora general revisa pedidos de clientes que normalmente los hacen llegar vía telefónica y/o correo electrónico, las compras se hacen conforme se van necesitando. Una situación que afecta a los subsistemas es la falta de recursos económicos y liquidez financiera, por lo que ha recurrido a diversos préstamos, algunos de ellos a un costo financiero muy alto que la han llevado a seguir solicitando recursos de deuda para cubrir el capital de trabajo requerido y cumplir con los pedidos de sus clientes.

En la Tabla 3.1 muestra que actualmente la empresa cuenta con cinco instrumentos de deuda con un valor total de \$774,000.00, y algunos de ellos con una tasa de interés anual de hasta 60%. Actualmente la empresa debe pagar mensualmente un monto de \$31,373.26 por créditos ejercidos durante el 2012. A la empresa le cuesta 52 centavos financiar cada peso destinado a capital de trabajo que es para lo que han destinado los financiamientos ejercidos durante 2011 y 2012.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

PRÉSTAMOS EJERCIDOS DURANTE 2011								
Inicio del préstamo	Institución que lo otorga	Tipo	Monto del credito	Tasa de interés anual	Plazo del préstamo	Monto de la mensualidad que se paga	Observaciones adicionales	Costo financiero del préstamo
**11/01/2012	Institución financiera 1	Privada	\$ 50,000.00	48.71%	1 año	\$ 5,141.75	En 2011 cerraron con una adeudo de \$12,653.98	\$ 24,355.00
			\$ 50,000.00					\$ 24,355.00
PRÉSTAMOS EJERCIDOS DURANTE 2012								
Inicio del préstamo	Institución que lo otorga	Tipo	Monto del credito	Tasa de interés anual	Plazo del préstamo	Monto de la mensualidad que se paga	Observaciones adicionales	Costo financiero del préstamo
P. 2011	Institución financiera 1	Privada	\$ -	0.00%		\$ -	Se pagó el remanente de \$12,653.98 en marzo de 2012 de **	N/A
13/02/2012	Institución Financiera 2	Privada	\$ 100,000.00	60%	6 meses	\$ 5,000.00	Sólo esta pagando intereses	\$ 60,000.00
23/02/2012	Institución Financiera 2	Privada	\$ 100,000.00	60%	6 meses	\$ 5,000.00	Solo esta pagando intereses	\$ 60,000.00
09/03/2012	Institución financiera 3	Privada	\$ 24,000.00	32.5%	3 años	\$ 1,081.66		\$ 14,939.76
02/04/2012	Institución financiera 4	Pública	\$ 350,000.00	18%	4 años	\$ 10,291.60		\$ 143,996.80
/05/2012	Institución financiera 2	Privada	\$ 200,000.00	60%	6 meses	\$ 10,000.00	Solo esta pagando intereses	\$ 120,000.00
			\$ 774,000.00			\$ 31,373.26		\$398,936.56

Tabla 3. 1 Información sobre créditos ejercidos durante 2011 Y 2012.

Los activos y pasivos se registran solo con el contador, la empresa no lleva un control de ello, por lo que no existe balance general o estados de resultados del periodo analizado. La empresa presenta un periodo en el segundo trimestre del 2011 sin información debido a un robo en el que perdieron dicha información. Adicional a esto, en algunos de los casos, la empresa no cuenta con información ordenada y debidamente registrada por lo que con el apoyo de la auxiliar administrativa, fueron elaborados para el presente estudio algunos registros en forma de flujo de efectivo con los datos existentes, así como una base de datos de la nomina 2011 para identificar el monto pagado por concepto de ésta. La empresa maneja su función de cobranzas contra entrega de pedido, y cubriendo plazos de 15, 30 60 y 90 días dependiendo del cliente (ver Anexo 7).

Se tiene un registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) que se puede manejar como un activo intangible a largo plazo, sumándose al valor que tiene la empresa en el mercado, ya que generalmente el valor que una empresa tiene en libros se estima en un tercio de su valor en el mercado dejando el resto en intangibles como este difícil de medir pero importante para la toma de decisiones (López, 2007)

Los registros financiero son manejados y ordenados por la auxiliar administrativa quien al momento de este estudio tiene 9 meses laborando en la empresa cubriendo un horario de lunes a viernes de 8:00 a 15:30 horas y aunque solo tiene bachillerato terminado e inicia la carrera de administración, sabe sobre la importancia de su labor, incluso les ha propuesto algunas estrategias para que dichos registros sean más operativos elaborando bases de datos.

La directora general y dueña de la empresa es quien lleva la mayor responsabilidad y manejo de los subsistemas *financiero y recursos humanos*; es contadora pública, su tiempo completo es dedicado a la empresa aunque no sólo atendiendo las finanzas de la misma, realiza también las actividades que van surgiendo y que tienen que ver con exposiciones, clientes, recursos humanos entre otras.

La empresa utiliza la diferenciación para fijar el precio de su producto. Durante 2011 se realizó un análisis de costos detallado para cada uno de los productos con la intención de revisar y adecuar el precio de venta (ver Anexo 4). El costeo mencionado no toma en cuenta el precio de la competencia, ya que los generantes consideran que no es relevante por sabor y la preferencia de sus clientes como salsa gourmet (se asume que los clientes-consumidores finales la adquieren por su sabor, no por su precio).

Se incrementó la oferta de productos con uno nuevo que se lanzó al mercado en marzo de 2011 denominado "chimichurri verde" del cual vendieron durante ese año 442 productos en su única presentación de 250grs. Este nuevo producto es 22% más caro que el resto de las salsas en la misma presentación por el tipo de hierbas finas de mayor costo que contiene. Este producto tiene un precio en el mercado de \$50 obteniendo un margen de utilidad es de 67.27%. No se presentan proyectos de inversión definidos o en desarrollo que diversifiquen la actividad del sistema de interés siendo la causa principal la falta de tiempo de quienes toman las decisiones para desarrollar y definirlos, los visualizan pero no los establecen por escrito y una planeación estratégica adecuada. Por otra parte, la empresa reporta ingresos sólo por ventas de sus productos, no hay diversificación de ingresos, ya que no les interesa hacerlo de otra manera. Las ventas fluctúan de manera considerable entre cada periodo, presentando decrementos importantes en los primeros dos bimestres del año 2011 que repuntan en el tercer trimestre, alcanzando su máximo en la primera parte del cuarto bimestre que sigue siendo fluctuante para cerrar el año con un incremento respecto al penúltimo mes 3.5 veces mayor (ver Anexo 10). Lo anterior es

consecuencia de la falta de recursos económicos para cubrir el capital de trabajo necesario para cubrir la demanda. El subsistema de *recursos financieros* presentó durante todo el 2011 y el primer mes del 2012 dos resultados completamente opuestos respecto a su liquidez. Por un lado, tomando en cuenta la información contable de los estados financieros proporcionados en el análisis del primer cuatrimestre 2011, la empresa tiene liquidez disponiendo de 4.35 pesos por cada peso de pasivo circulante, es decir el activo circulante puede cubrir 4.35 veces al pasivo circulante, lo cual no se refleja en la realidad, por lo que se tomó información real de los archivos administrativos existentes en la empresa se presenta la mitad del periodo analizado sin liquidez y en números negativos, esta confusión en los número de la empresa se atribuye parcialmente a no llevar adecuadamente los registros contables lo que provoca que estos datos en específico no sean confiables y no sean tomados en cuenta en el estudio de este subsistema.

No se uniformizan los conceptos financieros por lo que en ocasiones resulta inoperable o dependiente del auxiliar administrativo la interpretación de la información financiera, ya que no existe una estandarización adecuada de los conceptos, es decir, en ocasiones los costos son tomados como gastos y viceversa, situación que puede impactar en la toma de decisiones financieras.

3.2.2.4 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de recursos humanos.

Este subsistema es el encargado de administrar los recursos humanos de la empresa, lo conforman 11 empleadas y la directora general responsable de ésta. En la Figura 5. 5 se observa la dinámica coevolutiva del subsistema, el cual tiene definidos una misión, visión y valores, aunque no son comunicados al personal, ni publicados en áreas visibles para ellos. De la misma forma se carece de un manual de organización; la alta dirección considera que un organigrama es importante debido a que permite conocer los niveles de autoridad, mando y responsabilidad de cada miembro de la empresa; sin embargo, no tiene estructurado un documento que los tenga por escrito al igual que perfiles y funciones de los puestos argumentando la falta de tiempo y las múltiples ocupaciones de la gerente responsable.

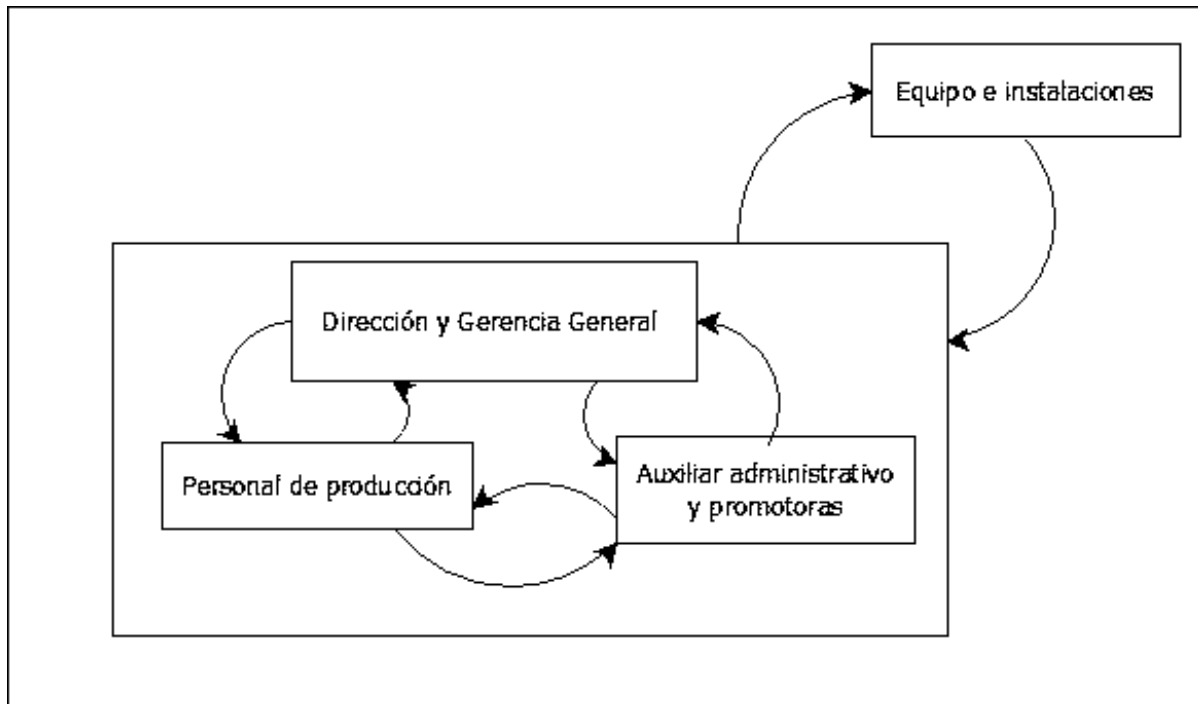


Figura 3 5 Modelo Diagramático de la dinámica coevolutiva del subsistema de recursos humanos.

no se tienen registros para cuantificar la cantidad de empleos que se han generado a lo largo de la historia de la empresa, sin embargo, actualmente se mantiene una plantilla de 11 empleados de base y 2 temporales que asisten a la empresa dependiendo de cantidad de trabajo que se tenga. En la tabla 3.2 se muestra un resumen del estatus de los empleados actuales y se puede observar que el salario del personal se encuentra en proporción de la antigüedad y del grado de responsabilidad de éstos. La plantilla de personal esta compuesta en su totalidad por mujeres, de las cuales el 82% labora de manera permanente y el resto sólo se contrata cuando aumentan los pedidos de los clientes Diez de las empleadas se encuentran en el área de producción y son supervisadas por el gerente general mientras que la auxiliar administrativa por la directora general de la empresa.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

Número	Sexo	Tipo	Salario diario	Antigüedad	Area	Funciones	Jefe Inmediato
Empleado 1	F	Permanente	2.4 salarios mínimos	2 años	Producción	Supervisa el trabajo del personal de producción y envasa salsas.	Gerente General
Empleado 2	F	Permanente	3 salarios mínimos	4 años	Producción	Cocina las salsas	Gerente General
Empleado 3	F	Permanente	2.4 salarios mínimos	2 años	Producción	Cocina las salsas	Gerente General
Empleado 4	F	Permanente	2.4 salarios mínimos	4 años	Producción	Etiquetado, empayado y empaquetado.	Gerente General
Empleado 5	F	Permanente	2.4 salarios mínimos	2 años	Producción		Gerente General
Empleado 6	F	Permanente	1.6 salarios mínimos	6 meses	Producción	Limpieza del espacio y de los utensilios. Limpieza de la materia prima	Gerente General
Empleado 7	F	Permanente	2.4 salarios mínimos	3 años	Producción	Cocina las salsas	Gerente General
Empleado 8	F	Permanente	2 salarios mínimos	1.5 años	Producción	Limpieza del espacio y de los utensilios. Limpieza de la materia prima. Auxiliar en el resto de las actividades	Gerente General
Empleado 9	F	Temporal	2 salarios mínimos	2 años	Producción	Etiquetado	Gerente General
Empleado 10	F	Temporal	2.4 salarios mínimos	4 años	Producción		Gerente General
Empleado 11	F	Permanente	3.6 salarios mínimos	9 meses	Administrativa	Es la responsable de realizar las tareas administrativas de registro costos, gastos y ventas. Atiende a los clientes vía telefónica y por internet.	Directora General

Tabla 3. 2 Descripción actual de la plantilla de empleados.

En ocasiones el proceso de producción se ha quedado sin materia prima por falta de solvencia económica por lo que se ha tenido que parar o retrasar la producción, es por ello que la asistencia de los empleados no es diaria en algunos de los periodos.

Los puestos de directora general y gerente general han sido determinados por los dueños de acuerdo al organigrama que la empresa tiene declarado. En la figura 3.6 se muestra el diagrama declarado en los archivos de la empresa que es presentado a clientes e instituciones de gobierno, aunque no a los empleados. En él se muestra a la directora general como líder de la empresa, dirigiendo las funciones de la auxiliar administrativa y el gerente general, ambos ubicados en el mismo nivel de autoridad; expone que el gerente general supervisa un área de producción y ventas mientras que la auxiliar administrativa tiene a su cargo un área de administración. Con lo anterior claramente se ha identificado una deficiencia y mal diseño de la estructura organizacional de la empresa, a lo que los dueños responden que por desconocimiento en elementos organizacionales como éste, diseñaron el organigrama para dar presentación a salsas morisca sin

identificar la importancia y el verdadero sentido de tener una estructura organizacional que determine claramente los niveles de mando, autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros que participan en la empresa.

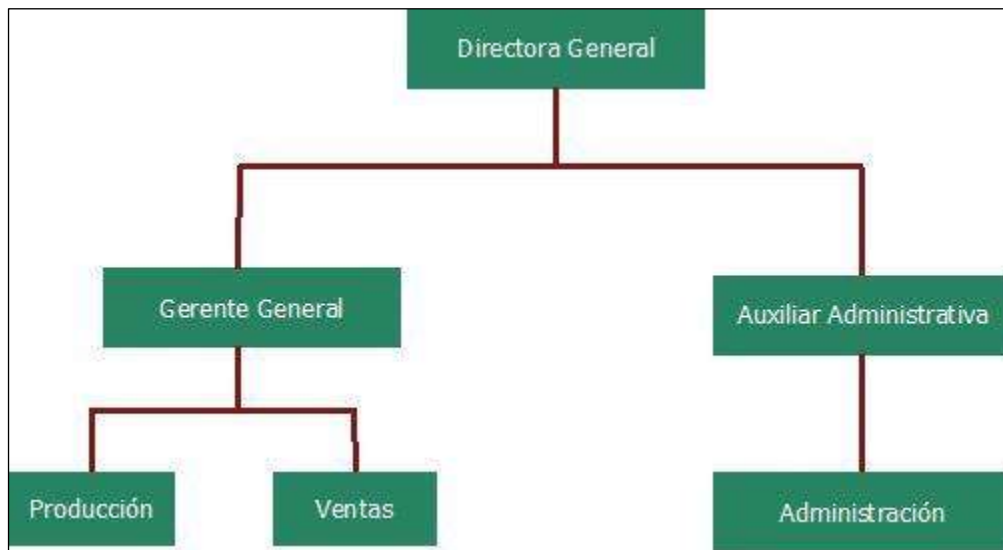


Figura 3. 6 Organigrama declarado en los archivos de la empresa en estudio.

En la figura 3.7 se pretende explicar una estructura más apegada a la realidad del sistema de interés de acuerdo a lo observado y realizado en campo mediante la entrevista a los gerentes y personal en el diagnóstico de la dinámica del proceso de administración de recursos humanos (ver Anexo 11). Las decisiones de la empresa son tomadas por los dueños de manera conjunta como si formaran el consejo de administración, al mismo tiempo ejercen las funciones de gerente y directora respectivamente. De la directora general depende la auxiliar administrativa y administra los servicios de la contadora quien es contratada por honorarios. El gerente general ejerce autoridad sobre la responsable de producción, auxiliares de producción, personal de limpieza y promotoras de ventas.

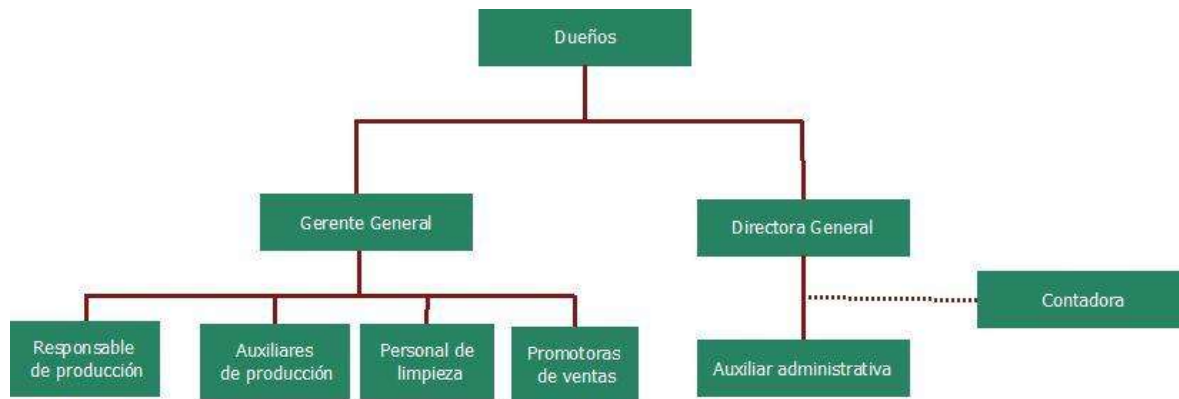


Figura 3. 7 Organigrama que explica la estructural organizacional real de la empresa en estudio.

Continuando con el modelo verbal del subsistema de recursos humanos se diagnosticó que la directora general considera que el personal no trabaja a todo su potencial debido a las limitaciones que en algunas ocasiones existen para hacerles llegar el material y equipo necesario y desempeñar sus funciones, esto sucede en ocasiones al no haber recurso financiero para abastecerlo por lo que el personal se queda sin realizar sus actividades. El personal de producción no es empleado en algunos de los periodos del año, existen semanas completas en los que se ha detenido el proceso de producción por no contar con el suficiente recurso económico, incluso en ocasiones no se paga la nómina correspondiente retrasándose hasta por dos semanas, situación que provoca un alto grado de desmotivación en las trabajadoras. Otra situación que desmotiva también al personal responsable de producir es que la alta dirección no comunica de manera oportuna sobre los días que no se trabajan, lo que hace que algunas empleadas lleguen a trabajar y se den cuenta en ese momento que no laboraran perdiendo la oportunidad de acudir a otros de sus trabajos temporales. Aun cuando la empresa debería presentar un alto índice de rotación de personal, esto no sucede ya que el contexto de la pequeña ciudad d

Huandacareo genera las condiciones necesarias como que las mujeres están acostumbradas a tener empleos temporales en casas y trabajan solo en apoyo de sus parejas generando recursos alterno y no indispensable para la familia, lo que resulta en que las empleadas esperen cuando se suspende la producción y regresen cada vez que se les llama. Esta situación no sucede con la auxiliar administrativa quien no ha suspendido sus labores desde su ingreso hace nueve meses por decisión de la directora general quién ha determinado que la auxiliar administrativa se encuentre en la oficina de lunes a viernes ocho horas con la

intensión de atender los pedidos de clientes vía telefónica, el correo electrónico, recibir y registrar las facturas generadas así como las tareas administrativas que se requieran. El auxiliar administrativo recibió una inducción a las actividades básicas de la empresa como son registro de costos, gastos, ventas, manejo de página web, cartera de clientes y correo electrónico, aunado a un curso de capacitación para el trabajo en la pequeña empresa.

En la tabla 3.2 se muestra un concentrado de la plantilla del personal y en el anexo 6 se pueden observar los montos por pagos de nómina 2011 y hasta el mes de marzo 2012, identificando el número de empleados, horas laboradas, días y los respectivos montos de acuerdo a los sueldos que cada uno de los empleados gana. A pesar de ello, cuenta con un equipo de trabajo empoderado, es decir, los dueños delegan poder y autoridad en los colaboradores confiando en que se producirá lo necesario para cubrir la demanda como si la empresa fuera de ellos. Además del empoderamiento los dueños han generado un equipo comprometido, cuando hay un pedido que cumplir los empleados sienten la misma responsabilidad para entregarlo aunque tengan que trabajar tiempo extra que les es retribuido con un pago al doble de lo que ganan en su salario normal. A pesar de las condiciones antes descritas, se identifica un alto grado de compromiso por parte del personal con la empresa que junto con el empoderamiento que se les ha dado, son elementos importantes para trabajar sin necesidad de ser supervisados y siempre cumpliendo con sus responsabilidades y coadyuvando a que los compromisos de la empresa se cumplan. Al personal de producción se le capacita al momento de su contratación en la tarea más sencilla que es el aseo y lavado de materia prima, una vez que domina la tarea se van rotando a otras funciones como envasado, etiquetado y empaquetado de tal forma que en el área de producción las empleadas saben realizar todos los procedimientos a excepción de cocina que es donde se manejan las recetas, este procedimiento sólo es manejado por dos de ellas, la responsable del proceso de producción y la responsable de cocina, debido a que los dueños cuidan el secreto de la receta de las salsas.

Los gerentes de la empresa actualmente reciben una capacitación empresarial para pequeñas y medianas empresas a través de la incubadora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo que no sólo les da el beneficio de acceso a fondos PYME en un años, sino que también brinda al empresario una capacitación empresarial a través de una pre-incubación en la que se elabora el plan de negocios en conjunto con consultores expertos, la incubación en el que continúan

capacitando al empresario de acuerdo a las necesidades y áreas de oportunidad que se detectan y la post-incubación en la que dan seguimiento a la empresa.

El personal, además de motivación, y capacitación y empoderamiento requiere las condiciones físicas adecuadas así como el aseguramiento de su integridad y salud en el trabajo. Los empleados de producción y el gerente general no utilizan ningún equipo de seguridad que los proteja la piel, los oídos y los ojos. No utilizan uniforme o vestimenta adecuada las expone a la sustancia que hace que el chile produzca irritación y ardor. Falta ubicar las salidas de emergencia y rutas de evacuación así como una capacitación de protección civil a todos los empleados para que conozcan como actuar en alguna emergencia para salvar sus vidas o las de sus compañeras.

En cuanto a la ergonomía y las condiciones físicas adecuadas, el personal de producción en el área de trabajo cuenta con mesas y sillas aunque no son las adecuadas y después de un tiempo prolongado de trabajo la espalda comienza a molestarles. La iluminación y ventilación son adecuadas de acuerdo a lo observado en el diagnóstico. Respecto a las condiciones del espacio físico de la auxiliar administrativa y la alta dirección conformada por la directora general y el gerente general no cuentan con los escritorios y archiveros suficientes, tiene iluminación y ventilación adecuada. Las sillas no son ergonómicas. Los gerentes no pasan mucho tiempo en ese espacio físico, sin embargo la auxiliar administrativa generalmente labora ocho horas diarias cinco días a la semana.

3.2.2.5 Modelo verbal y diagramático de la dinámica coevolutiva del sistema de producción.

Este subsistema esta conformado por el gerente general que es el líder del proceso y por 10 personas que inciden directamente en la producción entre las que se encuentran 2 cocineras, 2 auxiliares en limpieza, 1 envasadora, 3 personas en mesas de sellado y etiquetado, 1 persona en empaquetado; a principios del mes de mayo de 2012 asignaron a 1 persona para que lleve el control de almacén e inventarios.

Su función es elaborar los diversos productos que ofrece la empresa de Salsa Morisca en el mercado, minimizando los costos y diseñando adecuadamente los procedimientos. En la figura 3.8 se presenta el modelo diagramático del subsistema de producción en el que se presentan materias primas, inventarios, productos y procedimientos como elementos que más interacción presentan en este subsistema. Una característica destacada de los productos es que son elaborados a base de aceite de soya y sin conservadores químicos.

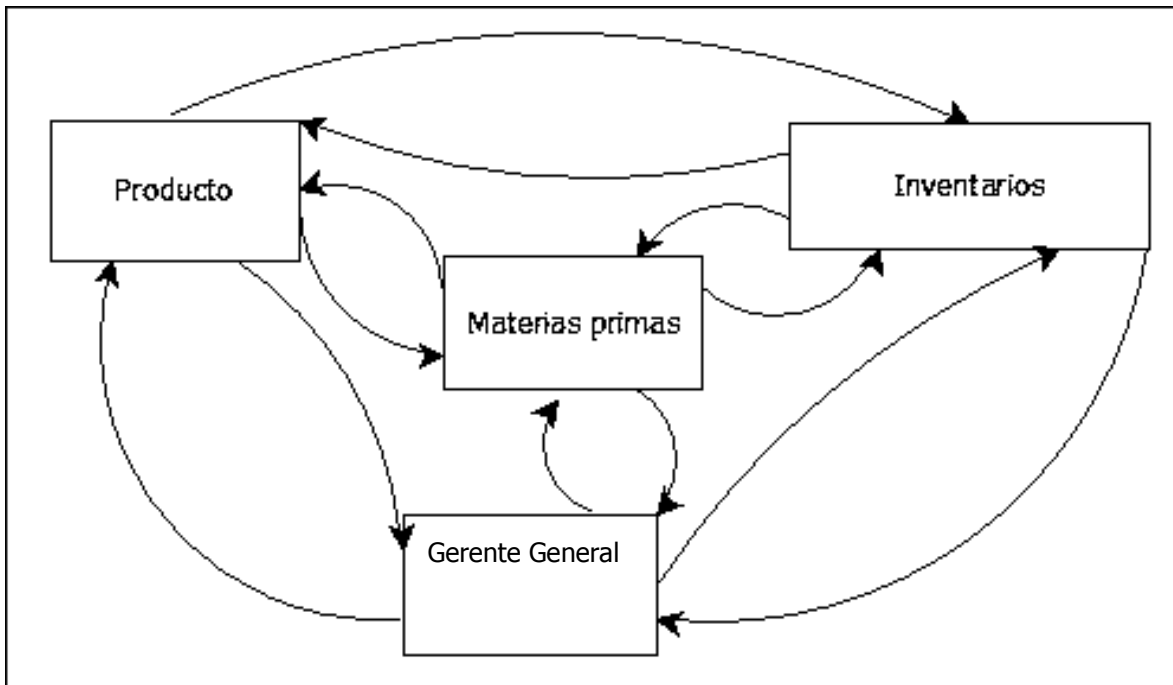


Figura 3. 8 Modelo diagramático de la dinámica coevolutiva del subsistema de producción.

En el Anexo 3 se detallan los productos que elabora la empresa: en la presentación de 200 gramos se producen salsas morita, árbol, perón y chimichurri con un precio de \$26.00; referente a la presentación de 250 gramos la empresa elabora salsas de chile morita, árbol, perón, chimichurri con un precio de \$32.50 y chimichurri estilo argentino elaborado a base de hierbas finas con un precio de venta de \$50.00; de acuerdo a los solicitado por algunos clientes se ha diseñado el dopa conformado por dos salsas (en diversas combinaciones excluyendo la salsa de chimichurri estilo argentino) de 250 gramos cada una, el dopa mantiene un precio de venta de \$65.00. Finalmente el cuatripak que es un producto que lleva cuatro de los sabores (chile de árbol, morita, perón y chimichurri) en presentación de 1oz cada uno con un precio en el mercado de \$34.00 .

El diseño del envase y empaque depende de la presentación del producto; la salsa de 200 gramos en cualquiera de sus sabores se presentan en un frasco de vidrio redondo con tapadera de aluminio y un sello de seguridad para evitar derrames de producto, posteriormente son empacadas para su protección en una caja de cartón corrugado en el cual se colocan 12 productos con un peso total de 2.4 kgs; las salsas de 250 gramos se presentan en un frasco de vidrio hexagonal también con sello de seguridad debajo de la tapadera de aluminio, el empaque que protege el producto es una caja de cartón corrugado en el cual se colocan 12 frascos con un peso total de 5kgs.; el envasado del duopak se realiza primero seleccionando la combinación, morita/árbol, árbol/perón, morita/perón y perón/chimichurri, se envasa cada salsa de manera individual en un frasco de vidrio hexagonal de 250 gramos armando el duo con plástico transparente y una base de madera de 15 x 7 centímetros que son empacados en una caja de cartón corrugado con una capacidad de 6 dúos que en total pesan 5 kgs. Por último el cuatripack, que es envasado en frascos miniatura de vidrio de 1oz y tapadera de aluminio asegurados por un plástico transparente, el empaque es de cartón corrugado con una capacidad de doce cuatripack que representa un peso de 3kg.

No se tiene registro claro del volumen de producción, debido a que los gerentes no habían identificado que la forma de registro llevada no establecía esta información; a partir de los primeros días de mayo de 2012 comenzaron a llevar un control sobre materias primas, el producto en proceso y sobre producto terminado a través de un sencillo formato de almacén. El gerente general considera que el desempeño del proceso de producción tiene relación directa con las utilidades debido a que si se diseña adecuadamente minimizando costos se puede impactar en estas. Los procedimientos que se llevan a cabo son: limpieza de materia prima, cocinado, molienda, reposado, envasado, sellado y etiquetado, emplayamiento y empaquetado. Dichos procedimientos no se encuentran automatizados debido a que no se ha podido instalar el Robo cubo.

En varias ocasiones la empresa ha tenido que parar el proceso de producción debido al desabastecimiento de las materias primas o a que se adquieren localmente a mayor precio lo que impacta en el costo de los productos. En el anexo 1 se detallan las compras realizadas en el 2011.

Aunque debería existir un control de inventarios de materia prima y un control de almacén, no lo hay; recientemente implementaron algunas estrategias para cubrirlo, haciendo que la auxiliar administrativa lleve tarjetas de almacén y registro de la materia prima que llega y que es pasada a la responsable de producción. Aún

el control no es adecuado debido a que lo realizan sólo con determinada materia prima como lo es aceite y algunos chiles.. El gerente y la dirección general de la empresa entienden la importancia del manejo de inventarios, sin embargo, la falta de tiempo que ha sido dedicado en entrega de pedidos, cuentas por cobrar, compras de materia prima, presencia en exposiciones y ferias así como la administración inherente al resto de actividades dentro la empresa les ha impedido llevarlo a cabo de manera adecuada. También han reconocido la importancia del control de inventarios de producto en proceso y producto terminado, por lo que recientemente al igual que con materias primas han iniciado registros sencillos sobre lo que se queda en proceso y el producto terminado que sale de la bodega para venta.

CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Introducción.

En el presente capítulo se discuten los resultados del estudio de caso. A partir de los modelos diagramáticos se identificaron posibles puntos de palanca en la empresa de Salsas Morisca como sistema de interés, estableciendo las razones por las cuales se proponen dichos puntos de palanca.

4.2 Identificación de posibles puntos de palanca.

A partir de los modelos verbales y diagramáticos desarrollados, se identificaron posibles puntos de palanca con el fin de contribuir a la sustentabilidad de la empresa de interés. En la Tabla 4.1 se describe los posibles puntos de palanca detectados y sus efectos.

POSIBLES PUNTOS DE PALANCA	RAZÓN POR LA QUE SE IDENTIFICA COMO POSIBLE PUNTO DE PALANCA	POSIBLES EFECTOS
Conocer el estado actual de la empresa.	Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa estableciendo estrategias tácticas y operacionales. Tomar decisiones a partir del análisis de un escenario conocido que establece la dinámica de la empresa no solo con las partes que la integran sino con los procesos que se relaciona.	Decisiones con menos riesgo y basadas en información.
Separar la administración de las cuentas personales de las de la empresa y asignar un sueldo a los Gerentes	Al separar las cuentas se calculan costos reales y ordenados, además de limitar a los gerentes en la disposición de recursos financieros de la empresa para fines personales	Una administración ordenada, eficaz. Rentabilidad
Generar relaciones intensas con los	Gestionar con los proveedores descuentos	Disminución de costos para aumentar el

proveedores	por volumen, crédito, transporte de la materia prima. Evaluación de los proveedores actuales e identificación de nuevos.	margen de rentabilidad puede aumentar. Financiamiento del capital de trabajo, liquidez.
Planificación y proyección mensual de ventas y producción.	Identificar de manera clara las ventas que deben cubrirse de acuerdo a los pedidos constantes de los clientes, así como las ventas adicionales que la empresa establezca como meta mensual, asegurando a los proveedores un volumen de producción en el periodo además de evitar inventarios grandes de producto en proceso o terminado que representen un costo de oportunidad.	Reducir el costo de oportunidad que representa tener inventarios de producto terminado por más de un mes. Disminuir costos de materias primas, compras y flete al asegurar a proveedores un volumen de compra que resulte en descuentos por volumen, envíos gratuitos y crédito.
Identificar el tamaño que la empresa requiere para ser rentable	Conocer si crecer y cubrir otros mercados como se hace es rentable o si debe ser conservadora en sus planes de crecimiento	Rentabilidad y liquidez Crecimiento controlado, factible y rentable. Nuevas estrategias de ventas y comercialización
Comercializa los desechos líquidos y sólidos de la materia prima contactando empresas que los demanden.	Aprovechar los desechos de la materia prima como una estrategia de negocios y que contribuya a la conservación de los ecosistemas.	Incremento en ingresos. Diversificación de actividades.
Establecer registros	Realiza estados	Toma de decisiones con

financieros.	financieros periódicos y reales, flujos de efectivo y registro de costos por lote productos.	información. Aprovechamiento de los recursos financieros,
Elaborar un plan de pagos rediseñando la deuda de la empresa	Reducir el costo financiero que implica actualmente los créditos ejercidos.	La empresa podría tener mayor libertad financiera por lo tanto liquidez y rentabilidad.

TABLA 4. POSIBLES PUNTOS DE PALANCA Y EFECTOS EN EL SISTEMA DE INTERÉS.

A continuación se describen los posibles puntos de palanca arriba mencionados.

4.2.1 Posible punto de palanca "conocer el estado actual de la empresa".

La directora y el gerente general conocerán la situación actual de la empresa, a través de la información proporcionada a partir de esta investigación y que además ha sido legitimizada por ellos. Este punto de palanca se determina así debido al impacto que presenta en la dinámica coevolutiva del modelo general mostrado en la figura 3.1. Se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa estableciendo acciones estratégicas tácticas y operacionales esperará ser sustentable. Se harán análisis de escenarios a partir de la dinámica de la empresa con los procesos que la integran y con los sistemas con los que se relaciona. Los posibles efectos que puede generar este posible punto de palanca radican en tener decisiones acertadas con menor riesgo porque estarán basadas en información y esto reduce la incertidumbre. Las decisiones bajo incertidumbre tienen mayor riesgo de fracasar lo que implica pérdidas para la empresa.

4.2.2 Posible punto de palanca "separar la administración de las cuentas personales de las de la empresa y asignar un sueldo a los gerentes".

Separar la administración de la empresa de las cuentas personales es un trabajo de los Dueños como directivos de la misma. Se ha detectado esto como punto de palanca ya que afecta a la dinámica coevolutiva del subsistema financiero que muestra la figura 4.1 de los modelos diagramáticos, debido a que los gerentes no se asignan un sueldo y toman dinero de la empresa para resolver gastos personales. Al final del mes desconocen cuáles de los egresos registrados de la empresa corresponden a resolver necesidades personales y los destinados a cubrir necesidades de la empresa. Los efectos que podría ocasionar es una administración más ordenada evitando la combinación de recursos financieros así

como la elaboración eficaz y coordinada del flujo de efectivo de la empresa incluyendo información de los sistemas bancarios. Esto también podría tener un efecto en las utilidades ya que asignando un sueldo al gerente general y a la directora general como se hace con el resto de los trabajadores se limita la posibilidad del uso inadecuado del recurso financiero, de esta manera sólo podrán disponer al monto de su nómina. Además al ordenar las cuentas se generar registros para cada rubro, de manera separada, se evitan gastos pequeños que sumados resultan considerables lo que brinda liquidez a la empresa.

4.2.3 Posible punto de palanca "generar relaciones intensas con los proveedores".

El Gerente General con el apoyo de la auxiliar administrativa y/o de un practicante de licenciatura en administración o ingeniería en gestión empresarial de alguna Institución de Educación Superior en el país o estado podría evaluar a los proveedores que ya tiene la empresa e identificar a aquellos con los que se pueda intensificar la relación. Lo anterior puede resultar en el establecimiento de contratos que deriven en descuentos por volumen de compra, créditos largos y transporte gratuito de mercancía entre otros que realmente representen una disminución en los costos, financiamiento de capital de trabajo con plazos mayores, calidad requerida para las materias primas entre otros posibles efectos. Se está considerando como un posible punto de palanca porque con una estrategia sencilla y poco costosa se generan impactos importantes en la dinámica coevolutiva de varios de los modelos generados como el sistema de proveedores y los subsistemas financiero y de producción que se aprecian en las figuras 3.1, 3.4 y 3.7 de los modelos diagramáticos. En la figura 3.1 se muestra que el sistema de interés no tiene una relación estrecha con sus proveedores, los proveedores no consideran a la empresa como un cliente constante con el que les interese establecer la relación; en la figura 3.4 que describe la dinámica coevolutiva del subsistema financiero influye en los procesos de interacción entre las estructuras de flujo de efectivo y capital de deuda ya que tener proveedores con características determinadas declaradas para beneficio de la empresa podría verse reflejado en financiamiento del capital de trabajo acortando la brecha entre las compras y las ventas que es una situación que generalmente pone a la empresa en un problema de liquidez y solvencia lo que la lleva a seguir adquiriendo capital de deuda con costos financieros muy altos. Este posible punto de palanca también

podría impactar en la dinámica coevolutiva del subsistema de producción en los procesos en los que intervienen la estructura de materias primas y producto.

4.2.4 Posible punto de palanca "planificación y proyección mensual de ventas y producción."

La Directora General con el apoyo de la Auxiliar Administrativa podrían aplicar este posible punto de palanca al elaborar un plan de ventas mensual y proyectar un aumento de las mismas durante periodos determinados de acuerdo a la capacidad de la empresa y a objetivos de rentabilidad y viabilidad financiera. Al realizar esta estrategia la auxiliar administrativa podría estar constantemente actualizando y monitoreando los pedidos de los clientes cautivos mes a mes e identificar a los clientes que no son constantes en sus pedidos (proyección del volumen de ventas de acuerdo a 'predicción' de demanda en base a identificación de patrones en la misma) pero que es probable que hagan pedidos si la empresa tiene la atención de comunicarse con ellos. Esta estrategia también obliga a la empresa a tomar en cuenta los clientes potenciales que aún no ha podido identificar y atender como el mercado *on line*. Esto podría ser un punto de palanca debido al efecto que tendría entre la dinámica del sistema de clientes como se muestra en la figura 4.1 de los modelos diagramáticos y financiero figura 3.4 debido a que impacta en las utilidades e ingresos reflejados en los estados financieros y flujos de efectivo.

El gerente general de la empresa en estudio tendría la posibilidad de establecer un programa de producción mensual basado en el plan de ventas. Se considera un punto de palanca debido a que incide en la dinámica coevolutiva del subsistema de producción descrito en la figura 3.7 del apartado de modelos diagramáticos así como en el sistema de proveedores descrito en la figura 3.1 de los mismos modelos ya que estarían asegurando un volumen de producción mensual generando así el interés de los proveedores para hacer acuerdos de colaboración mutua. Los posibles efectos consisten en la disminución de costos de oportunidad en los que la empresa incurre cuando se compra solo una parte de la materia prima y deben esperar hasta que haya algún ingreso en la empresa para comprar lo que falta y terminar el producto. Se identifica como posible efecto la obtención de mayores ingresos y disminución de costos y gastos. La clara identificación de las ventas y clientes que deben cubrirse al mes lo que permite atenderlos de manera más oportuna, así como un mejor control y monitoreo de las cuentas por cobrar ya que se conocerá las fechas de emisión de cada factura así como sus volúmenes de venta y fecha de vencimiento. Estos efectos se darían debido a que

las ventas representan el único ingreso propio para la empresa ya que el resto es recurso de deuda. Adicionalmente a que podría ordenar el proceso de venta que la empresa sigue permitiéndole monitorear ventas y niveles de stock de cada uno de los clientes atendiendo pedidos de manera oportuna, evitar extravío de facturas dándoles seguimiento a emisión, cobros y registros de las mismas. Por lo tanto si la empresa tiene el cuidado con procesos tan delicados e importantes como lo son las ventas y clientes podrían impactar directa y considerablemente en su rentabilidad.

4.2.5 Posible punto de palanca "identificar el tamaño que la empresa requiere para ser rentable".

Es posible que identificar el tamaño óptimo de la empresa para ser rentable sea un punto de palanca, por el impacto que generaría a corto, mediano y largo plazo en el subsistema financiero (figura 3.4). Los efectos que tiene es un crecimiento de la empresa más controlado que le proporcione rentabilidad y liquidez que en la actualidad no tiene. El responsable de aplicarlo sería el equipo de consultoría especializado que diseñará el simulador con modelos heurísticos (cualitativos) y matemáticos (cuantitativos) en base a la información generada por esta investigación. Con este posible punto de palanca la empresa tendría como efecto mayor información para la toma de decisiones. Se provoca dicho efecto por el enorme potencial que tienen los simuladores computacionales para describir el comportamiento y explicar la dinámica de los subsistemas que están integrando a la empresa y los sistemas con los que se relaciona una vez que se apliquen los puntos de palanca identificados, así como el descubrimiento de zonas del espacio de fase que se pueden explotar para lograr la sustentabilidad de la empresa.

4.2.6 Posible punto de palanca "comercializar los desechos líquidos y sólidos que genera la empresa en sus procesos con otras industrias"

El Gerente General podría establecer contacto con empresas como recicladoras, aceiteras, productoras de botanas, fabricantes de productos de chile para la caída del cabello entre otras que demanden los desechos como papel, cartón, plástico, agua con residuos de chiles y el aceite que es desechado. Se establece como punto de palanca debido al efecto que puede ocasionar en la relación de la

empresa con los ecosistemas descrita en la figura 3.2 porque reducirá la emisión de desechos que son contaminantes en la actualidad, también mantiene efectos sobre el subsistema financiero (figura 3.1) debido a que es posible generar recursos económicos para la empresa derivados de los desechos que ahora tiran a la basura o al drenaje sin contar el antes mencionado efecto en los ecosistemas contribuyendo a conservarlos además de generar un negocio de ello que le proporcione entrada de dinero, que contribuya a su rentabilidad.

4.2.7 Posible punto de palanca "establecer registros financieros".

Este posible punto de palanca consiste en establecer los registros financieros básicos tales como balance general, estados de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo a través de la directora general con apoyo de la auxiliar administrativa. Es considerado de esta manera por el impacto que puede tener sobre la dinámica coevolutiva primero del subsistema financiero como se muestra en la figura 3.2, sin embargo, podría producir cambios en la dinámica de los demás subsistemas puesto que sería posible identificar la capacidad financiera de la empresa, estado necesario para funcionar en el resto de las dinámicas de los subsistemas de recursos humanos y producción así como los sistemas de proveedores. Los efectos que puede ocasionar son contar con información para toma de decisiones, monitorear la rentabilidad y liquidez de la empresa manteniéndola en niveles adecuados.

CONCLUSIONES

La presente investigación se realizó con algunas limitantes en distancia y tiempo, sin embargo los resultados y el aprendizaje obtenido son invaluable.

La incursión en la sustentabilidad como estrategia de negocios bajo el enfoque de sistemas complejos permite ver a la administración bajo un paradigma diferente a lo que tradicionalmente se estudia en las empresas. Este enfoque ha permitido ver a la empresa no solo desde ángulos distintos, describiendo de manera detallada su dinámica sino también en forma sistémica, multidimensional en tiempo y espacio, y compleja por naturaleza.

El caso de estudio permitió aplicar el enfoque de una forma interesante asumiendo retos con los empresarios y estableciendo el compromiso que ellos también tuvieron durante el desarrollo del estudio al proporcionar la información necesaria y disponible para obtener resultados, que como muchas de las empresas pequeñas en nuestro estado y en el país demandan no sólo la identificación de sus debilidades sino propuestas de solución que verdaderamente impacten en sus bolsillos.

En conclusión se define que la empresa en estudio no es sustentable pero desea serlo y los dueños entienden que al lograrlo no sólo va a gozar de una estabilidad y madurez empresarial a corto mediano y largo plazo, también se verá reflejada en las utilidades pues implementar estrategias de sustentabilidad además de un compromiso social y ecológico es un negocio. La sustentabilidad no vista como una moda ni como una estrategia de relaciones públicas como lo hacen muchas empresas que se enaltecen por sentirse empresas sustentables sin serlo. El enfoque de sistemas complejos coevolutivos sustentables parte de estudiar y proponer a la sustentabilidad no como un "negocio verde" que sólo abraza una idea ecológica, el enfoque define de manera precisa a la sustentabilidad asignándole los conceptos de aptitud y flexibilidad, cuando no existen aunque tenga una certificación RSE(Empresa Socialmente Responsable) y estrategias de conservación de los ecosistemas no será sustentable y podría extinguirse y desaparecer.

Lo realizado en este estudio establece el estado actual de la empresa generando primero modelos mentales, que se han descrito por medio de los modelos verbales

y explicado en los modelos diagramáticos de las dinámicas que presentan los subsistemas y sistemas estudiados además de los puntos de palanca posibles que permitirán comenzar la integración a la sustentabilidad con resultados a corto mediano y largo plazo. El alcance de la administración es limitado en la contribución de las empresas sustentables, es decir, la administración por si sola no podría lograrlo por lo que se ha establecido un grupo de trabajo que se ha comprometido con el estudio de caso para llevar esta aportación al siguiente paso que es la modelación matemática(cuantitativa) y heurística (cualitativa) que deriven en simuladores computacionales los cuales, aunados a herramientas de inteligencia artificial, apoyarían al para tomar decisiones rumbo a la sustentabilidad como estrategia de negocios a través del simulador generado como traje a la medida de la empresa de Salsas Morisca.

Por lo anterior es importante destacar que la labor y el compromiso con la empresa que accedió a brindar todas las facilidades en la medida de sus posibilidades y poder realizar esta investigación con el estudio de caso no terminan con la conclusión de la tesis, por el contrario es el inicio de la siguiente etapa.

Los administradores no podemos pensar en la empresa como un ente estático al que se le aplica la misma fórmula para obtener los resultados deseados. Es necesario despertar y entender que la empresa es un sistema dinámico y que cada una de ellas se desenvuelve e interactúa en su propio entorno construyendo un contexto que la lleva a tener características, dinámicas y comportamientos únicos que además coevolucionan, es decir, se retroalimentan con otros y cambian todo el tiempo lo que obliga a una constante búsqueda de soluciones y estrategias.

REFERENCIAS

- Arispe, I.; y Tapia, M. (Enero - Junio 2007). *Inocuidad y calidad: requisitos indispensables para la protección de la salud de los consumidores*. Agroalimentaria, 13, 105-117. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199216580008>
- Ascher, W. (2001). *Coping with Complexity and Organizational Interests in Natural Resource Management*. Ecosystems 4:742-757.
- Axelrod, R.; y Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity – Organizational Implications of a Scientific Frontier*. The Free Press. USA.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2ed.). México, D.F.; McGraw Hill.
- Banks, J.; Carson, J. S. II; y Nelson, B. L. (1996). *Discrete event simulation*. Second Edition. Prentice Hall International Series in Industrial and Systems Engineering. Prentice-Hall Inc. USA.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring* (40th ed.) United States of America.
- Checkland, P. B. (2000). *Soft systems methodology: A Thirty Year Retrospective*. Systems Research and Behavioural Science 17:S11-S58.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración tendencias y estrategias de los nuevos paradigmas* (5ta ed.). México, D.F.: McGraw Hill
- Chu, D., Strand, R., y Fjelland, R. (2003). Theories of complexity: Common denominators of complex systems. *Complexity*, 8(3), 19-30.
- CODEMI (2011). Comunicación para el Desarrollo de Michoacán A.C. Disponible en: <http://codemi.mx/about/#mision>.
- Club of Rome (2011). Disponible en <http://www.clubofrome.org/>
- Daft R.L., & Marcic D. (2009). *Introducción a la Administración* (6ta. ed.). México D.F.: CengageLerning Editores S.A. de C.V.

- Durlaf, S. N. (1997). What should policy makers know about economic complexity? Santa Fe Institute
- Espino, G. (2009). *Sustentabilidad de las Empresas* (1ra. ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, D.F.
- Ford, A. (1999). Modeling the Environment. An Introduction to System Dynamics Modeling of Environmental Systems. Island Press. Washington D.C. USA.
- Gómez, G. (2004). *Sistemas Administrativos* (1a. ed.). México, D.F: EDAMSA Impresiones.
- Grant, W. E., Pedersen, E. K., Marin, S. L. (1997). Ecology and Natural Resource Management Systems Analysis and Simulation. John Wiley&Sons, Inc. USA.
- Hellriegel, D. y Slocum, W.S. (1998). *Administración* (7ma. ed.). México, D.F.: Thomson Editores.
- Heylighen, F. (1990). A New Transdisciplinary Paradigm for the study of Complex Systems? Pp. 1-16. In: Heylighen F.; Rosseel E. and Demeyere F. (Eds.): Self-Steering and Cognition in Complex Systems. Gordon and Breach, New York, USA.
- Holland, J. H. (1999). Echoing Emergence: Objectives, Rough Definitions, and Speculations for ECHO-Class Models. Pp. 309-342. En Cowan et al. (eds.): Complexity, Metaphors, Models, and Reality. Santa Fe Institute-Studies in the Science of Complexity, Vol. XIX. Addison-Wesley. USA.
- Jiménez, I. (2011). Verdes de a de veras. *Poder y Negocios, Año 7/ED. No. 10*, pág.26.
- Johnson, Kast y Rosenwieg (1976). . *Teoría, integración administración de sistemas*. México, D.F. :Limusa .
- Kurz, A., & García, R. (2008, Diciembre 30). Sustentabilidad... origen y significado. *HomeTech*, 101. Retrieved from http://hometech.com.mx/articulos.php?id_sec=21&id_art=77&id_ejemplar=5
- Koontz, H Weiricch, H., Cannice, M., (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*, (13va ed.). México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana editores.

- Landry, M.; Banville, C.; y Oral, M. (1996). Model legitimisation in operational research. *European Journal of Operational Research* 92:443-457.
- López, Francisco (2007). Valoración de empresas: una introducción práctica (1a. ed). Barcelona, España: DEUSTO 15: 170-173
- Lovelock, J.E. (1985). *GAIA, UNA NUEVA VISIÓN* (3a. Ed.). Orbis S.A., Barcelona, España.
- Martínez, C. (2010). México "verde" en sustentabilidad: PwC. *AltoNivel*, 265, 38-39.
- Martinez-Garcia, A. N. (2005). A Complex Co-Evolutionary Systems Approach for the Management of Sustainable Grasslands: A Case Study in Mexico. Unpublished PhD thesis. Department of Mathematics-Advanced Computational Modelling Centre-Department of Natural & Rural Systems Management, The University of Queensland, Brisbane, Australia. Available at <http://eprint.uq.edu.au/archive/00002914/>
- Martinez-Garcia, A. N. y Anderson, J. (2007): Cárnico-ICSPEA2 – A Metaheuristic Co-evolutionary Navigator for a Complex Co-evolutionary Farming System. *European Journal of Operational Research – Feature Issue on Applications of Metaheuristics*, 179:634-655.
- Martínez-García, A. N. (2010). The complex coevolutionary systems approach: A case study in Mexico – The Management of Sustainable Grasslands. Lambert Academic Publishing. Saarbrücken, Germany.
- McIntyre, L. (1998). Complexity: A philosopher's reflexion. *Complexity*, 3(6):26-32.
- Mercado, S. (1995). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (1a ed.). México, D.F., :Editorial PAC .
- Miles R. K. (1988). Combining 'soft' and 'hard' systems practice: grafting or embedding? *Journal of Applied Systems Analysis* 15:55-60
- ONU (1993) Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo y Medio Ambiente, Rio de Janeiro, 1992. Naciones Unidas, Nueva York.
- ONU (2002) Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, Johannesburgo Sudáfrica. (26 de agosto al 4 de septiembre de 2002). Publicación de las Naciones Unidas. Número de venta: S.03.II.A.1 Nueva York, USA.

- ONU (1998) Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Publicación de las Naciones Unidas. Nueva York, USA.
- PNUD (2004). Cómo involucrar al sector privado en el desarrollo. In Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Ed.), *El impulso del empresario* (pp.34). Nueva York, E.U,A .
- PNUMA (2006). Nuestro Planeta. *La revista del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Tomo 17 No 2*.
- ProMéxico, (2011).Green Bussiness in Mexico. *Negocios, V*, 12-13.
- Reyes, A. (2012). *Administración de empresas Teoría y Práctica Primera Parte*. México DF: Limusa.
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con un enfoque de sistemas* (4ta. ed.) México, D.F: International Thomson Editores.
- Rosas (2011). Green Bussiness in Mexico. *Negocios, V*,16-18.
- Ruvalcaba E. R. (2005). La Gestión Ambiental Rentable en pequeñas empresas mexicanas. Futuros, Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable, Vol.3.
- Scott, B. (1999). Forgetting in Self-Organizing Systems. Chapter 11. En Heylighen *et al.* (eds.): The evolution of complexity – The Violet Book of Einstein meets Magritte. Kluwer Academic Publishers and VUB University Press. The Netherlands.Pp. 157-167.
- Secretaria de Economía (2010). Las PYMES y su papel en el desarrollo de la economía de México. Extraída 25 de Junio de 2011 de <http://www.economia.gob.mx/component/content/article/186-pymes/6822-las-pymes-y-su-papel-en-el-desarrollo-de-la-economia-de-mexico>.
- Soto, E. y Dolan S, (2004). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México, D.F.: Thomson Editores.
- Sterman, J. D. (2000). Business Dynamics – Systems Thinking and Modeling for a Complex World. McGraw-Hill Higher Education. USA.
- Villarreal, R. Villarreal, R. (2002). México competitivo 2020. Editorial Océano.

México. pp 160-162.

Wagner, A. (1999). Causality in Complex Systems. *Biology and Philosophy*, 14, 83-101.

Working Paper 97-10-080. Santa Fe Institute, New Mexico, USA.

Yoxon, M. (1998). *Administración Ambiental Efectiva* (1a.ed.). Londres, Inglaterra: Hodder&StouhgtonLimiited.

ANEXOS

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

Anexo 1. Adquisición de materia prima.

COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS POR PROVEEDORES 2011				
NOMBRE DE PROVEEDOR	UBICACIÓN	MATERIA PRIMA	COMPRA ANUAL (UNIDADES)	COMPRA ANUAL (PESOS)
Proveedor 1	Irapuato, Gto.	Envase hexagonal de 250g, 200g y 1 oz.	1,7520 unidades	\$39,981.00
Proveedor 2	México, D.F.	Envase	N/A	N/A
Proveedor 3	México, D.F.	Foil de Aluminio	10,000	\$2,436.00
Proveedor 4	Morelia, Mich	Insumos directos **	1 kg	\$120.00
		Insumos directos	.25 kg	\$25.00
		Insumos directos	.25 kg	\$48.00
		Insumos directos	600 g	\$24.00
		Insumos directos	500 g	\$60.00
		Insumos directos	144.2 kg	\$9,398.00
		Insumos directos	229 kg	\$12,175.00
		Insumos directos	8 kg	\$328.00
		Insumos directos	52 kg	\$2,206.00
		Insumos directos	150 kg	\$2,450.00
		Insumos directos	.5 kg	\$30.00
		Insumos directos	10 kg	\$120.00
		Insumos directos	250 gr	\$28.00
Proveedor 5	Morelia, Mich	Insumos directos	3 lts	\$282.00
Proveedor 6	Morelia, Mich	Insumos directos	8 kg	\$140.00
		Insumos directos	120 lts	\$2,085.00
		Insumos directos	15.2 kg	\$352.00
Proveedor 7	Morelia, Mich	Insumos directos	4 lts	\$80.00
	Morelia, Mich	Etiquetas	500	\$3,500.00
	Morelia, Mich	Insumos directos 21	N/A	N/A
	Morelia, Mich	Insumos directos 22	N/A	N/A
Proveedor 8	N/A	Insumos directos	N/A	N/A
Proveedor 9	Celaya, Gto.	Insumos directos	N/A	N/A
Proveedor 10	Morelia, Mich.	Insumos directos	19 kg	\$396.85
		Insumos directos	144 lts	\$2,560.00
		Insumos directos	4.5 lts	\$395.00
		Insumos directos	37.75 lts	\$314.00
Proveedor 11	México, D.F.	Etiquetas de código de barras y emplaye	N/A	N/A
Proveedor 12	Morelia, Mich.	N/A	N/A	N/A
Proveedor 13	Morelia, Mich.	Etiquetas sensitivas	1400	\$843.00
Proveedor 14	Huandacareo, Mich	Insumos directos	7.6 Kgs.	\$116.00
Proveedor 15		Insumos directos	7.5 lts	\$50.00
Proveedor 16		Insumos directos	4 cajas	\$1,000.00
Proveedor 17		Insumos directos	3 piezas	\$168.00
Proveedor 18		Insumos directos	3.6 lts	\$101.00
Proveedor 19		Insumos directos	3 galones	\$174.00
Proveedor 20		Insumos directos	17.5 kgs.	\$3,725.00
Proveedor 21		Insumos directos	1 gal	\$87.00
Proveedor 22		Insumos directos	1c	\$240.00
Proveedor 23		Morelia, Mich	Insumos directos	14 lts.
Proveedor 24	Morelia, Mich	Insumos directos	6lts	\$525.00
Proveedor 25	Morelia, Mich	Insumos directos	15.2kgs	\$220.00
Proveedor 26		Insumos directos	57.6lts	\$864.00
Proveedor 27		Insumos directos	16kg	\$72.00
Proveedor 28		Insumos directos	15lts	\$90.00
Proveedor 29	Morelia, Mich	Insumos directos	10kgs	\$60.00
Proveedor 30		Insumos directos	1000ml	\$27.00
Proveedor 31		Insumos directos	500g	\$94.00
Proveedor 32		Insumos directos	varios	\$36.00
Proveedor 33	Morelia, Mich	Insumos directos	96 lts	\$1,158.00
Proveedor 34		Insumos directos	12lts	\$231.00
Proveedor 35		Insumos directos	24lts	\$456.00
Total				\$90,299.85
Nota: La empresa no registró todas las compras de materia prima debido al robo del vehículo.				

TABLA A- 1 Relación de compras de materia prima por proveedor adquirida durante 2011.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la Empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

Anexo 2 Relación y características de los proveedores del sistema de interés.

RELACIÓN DE PROVEEDORES										
										(Hoja 1)
NOMBRE DE PROVEEDOR	UBICACIÓN	FORMA DE TRANSPORTE	TAMAÑO DE EMPRESA	MATERIA PRIMA	ENTREGA A TIEMPO	CALIDAD DE PRODUCTOS	CALIDAD DE SERVICIO	CREDITO	CONTRATO	OBSERVACIONES
Proveedor 1	Irapuato, Gto.	LAB	Mediana	Envase hexagonal de 250g, 200g y 1 oz.	si	Excelente	Buena	30 días	no	Suspensión de crédito durante 2008 y 2009 por falta de pago.
Proveedor 2	México, D.F.	N/A	N/A	Envase	N/A	N/A	N/A	no	no	Existe en lista de proveedores pero no hay registro de compra
Proveedor 3	México, D.F.	Paquetería	Grande	Foil de Aluminio	si	Buena	Bueno	no	no	Ninguna
Proveedor 4	Morelia, Mich	LAB	Mediana	Insumos directos	si	Buena	Bueno	no	no	Ninguna
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
				Insumos directos						
Proveedor 5	Morelia, Mich	LAB	Pequeña	Insumos directos	si	Buena	Regular	no	no	Ninguna
Proveedor 6	Morelia, Mich	LAB	Pequeña	Insumos directos	si	Buena	Bueno	no	no	No conocen a Morisca
				Insumos directos				no		
				Insumos directos				no		
Proveedor 7	Morelia, Mich	LAB	Mediana	Etiquetas	si	Muy Buena	Bueno	no	no	El proveedor comenta afirma ofrecer crédito, la empresa en estudio lo niega.
	Morelia, Mich	N/A	N/A	Insumos directos	N/A	N/A	N	no	no	Existe en lista de proveedores pero no hay registro de compra
	Morelia, Mich	N/A	N/A	Insumos directos	N/A	N/A	N/A	no	no	Existe en lista de proveedores pero no hay registro de compra
Proveedor 8	N/A	N/A	N/A	Insumos directos	N/A	N/A	N/A	no	no	Ninguna
Proveedor 9	Celaya, Gto.			Insumos directos	N/A	N/A	N/A	no	no	Ninguna
Proveedor 10	Morelia, Mich.	LAB	Pequeña	Insumos directos	si	Buena	Bueno	no	no	Ninguna
				Insumos directos						
				Insumos directos						
Proveedor 11	México, D.F.	N/A	N/A	Etiquetas de código de barras y empaque	N/A	N/A	N/A	no	no	Existe en lista de proveedores pero no hay registro de compra
Proveedor 12	Morelia, Mich.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	no	no	Existe en lista de proveedores pero no hay registro de compra, no se pudo realizar entrevista, no la conocen.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la Empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

RELACIÓN DE PROVEEDORES										
										(Hoja 2)
NOMBRE DE PROVEEDOR	UBICACIÓN	FORMA DE TRANSPORTE	TAMAÑO DE EMPRESA	MATERIA PRIMA	ENTREGA A TIEMPO	CALIDAD DE PRODUCTOS	CALIDAD DE SERVICIO	CREDITO	CONTRATO	OBSERVACIONES
Proveedor 13	Morelia, Mich.	LAB	Pequeña	Etiquetas sensitiva	si	Buena	Bueno	no	no	Proveedor que la empresa no tiene registrado, sin embargo tiene registros de compra 2011
Proveedor 14	Huandacareo, M	LAB	Pequeña	Insumos directos	si	Buena	Regular	no	no	Ninguna
Proveedor 15	Huandacareo, M	LAB	Pequeña	Insumos directos Insumos directos Insumos directos Insumos directos Insumos directos Insumos directos Insumos directos	si	Buena	Regular	no	no	Ninguna
Proveedor 16	Morelia, Mich	LAB	Grande	Insumos directos	si	Buena	Buena	no	no	Se hacen compras no frecuentes
Proveedor 17	Morelia, Mich	LAB	Grande	Insumos directos	si	Buena	Buena	no	no	Se hacen compras no frecuentes
Proveedor 18	Morelia, Mich	LAB	Pequeña	Insumos directos Insumos directos Insumos directos Insumos directos Insumos directos	si	Buena	Buena	no	no	Proveedor que la empresa no tiene registrado, sin embargo tiene registros de compra 2011
Proveedor 19	Morelia, Mich	LAB	Mediana	Insumos directos Insumos directos Insumos directos	si	Buena	Buena	no	no	Proveedor que la empresa no tiene registrado, sin embargo tiene registros de compra 2011
Proveedor 20	Morelia, Mich	LAB	Grande	Insumos directos Insumos directos Insumos directos	si	Buena	Buena	no	no	Proveedor que la empresa no tiene registrado, sin embargo tiene registros de compra 2011
Notas: *(LAB) Libre a bordo, se entrega en el punto de venta, bodega ** Insumos directos, se refiere a materias primas principales en el proceso de producción que por razones de confidencialidad no se detallan.										

Tabla A- 2 Bitácora de proveedores.

Anexo 3 Características de los productos.

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	EMPAQUE	CONTENIDO DE EMPAQUE	PESO DE EMPAQUE
Salsa de chile morita 250gr	Frasco hexagonal de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	5kg
Salsa de chile de árbol 250gr	Frasco hexagonal de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	5kg
Salsa de chile perón 250gr	Frasco hexagonal de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	5kg
Salsa chimichurri 250gr	Frasco hexagonal de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	5kg
Salsa chimichurri argentino 250gr	Frasco hexagonal de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	5kg
Salsa de chile morita 200gr	Frasco de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	2.4 kg
Salsa de chile de árbol 200gr	Frasco de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	2.4 kg
Salsa de chile perón 200gr	Frasco de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	2.4 kg
Salsa chimichurri 200gr	Frasco de vidrio	caja de carton corrugado	12 frascos	2.4 kg
Cuatripack 1oz de cada sabor	Frasco miniatura de vidrio	caja de carton corrugado	12 cuatripack	3kg

Tabla A- 3 Características de los productos.

Anexo 4. Precios de venta de los productos.

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
MORITA 250 GR.	\$32.50
ARBOL 250GR.	\$32.50
PERÓN 250GR.	\$32.50
CHIMICHURRI ROJA 250GR.	\$32.50
CHIMICHURRI VERDE 250GR.	\$50.00
DUO PACK MORITA/ARBOL 250GR.	\$65.00
DUO PACK ARBOL/PERON 250 GR.	\$65.00
DUO PACK MORITA/PERON 250 GR.	\$65.00
DUO PACK PERON/CHIMI. R. 250 GR.	\$65.00
MORITA 200 GR.	\$26.00
ARBOL 200 GR.	\$26.00
PERÓN 200 GR.	\$26.00
CHIMICHURRI ROJA 200GR.	\$26.00
CUATRIPACK 1 OZ. C/U	\$34.00

Tabla A- 4 Precio de venta de la oferta de productos del sistema de interés.

Anexo 5. Ventas por productos en unidades.

VENTAS POR PRODUCTOS 2011 (UNIDADES)													
PRODUCTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTALES
MORITA 250 GR.	221	77	114	12	197	126	17	272	263	402	296	467	2464
ARBOL 250GR.	225	63	42	12	191	156	21	292	239	416	200	486	2343
PERÓN 250GR.	238	43	66	12	214	124	31	46	267	214	100	463	1818
CHIMICHURRI ROJA 250GR.	217	65	66	12	210	187	45	187	282	333	144	403	2151
CHIMICHURRI VERDE 250GR.	0	0	12	0	12	12	14	0	84	33	66	209	442
DUO PACK MORITA/ARBOL 250GR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DUO PACK ARBOL/PERON 250 GR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DUO PACK MORITA/PERON 250 GR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DUO PACK PERON/CHIMI. R. 250 GR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MORITA 200 GR.	5	0	0	0	0	74	0	72	60	160	111	251	733
ARBOL 200 GR.	13	0	0	0	0	67	0	24	36	120	90	166	516
PERÓN 200 GR.	0	0	0	0	0	78	0	86	8	96	121	133	522
CHIMICHURRI ROJA 200GR.	0	0	0	0	0	126	0	37	48	138	123	108	580
CUATRIPACK 1 OZ. C/U	161	48	36	24	69	188	2	266	57	56	165	417	1489
TOTALES	1080	296	336	72	893	1138	130	1282	1344	1968	1416	3103	13058

Tabla A- 5 Ventas por productos en unidades.

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo
Michoacán*

Anexo 6. Ventas por productos en pesos.

VENTAS POR PRODUCTOS 2011 (PESOS)													
PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTALES
MORITA 250 GR.	\$6,851.00	\$2,387.00	\$3,534.00	\$372.00	\$6,107.00	\$3,906.00	\$527.00	\$8,432.00	\$8,153.00	\$12,462.00	\$9,176.00	\$14,477.00	\$76,384.00
ARBOL 250GR.	\$6,975.00	\$1,953.00	\$1,302.00	\$372.00	\$5,921.00	\$4,836.00	\$651.00	\$9,052.00	\$7,409.00	\$12,896.00	\$6,200.00	\$15,066.00	\$72,633.00
PERÓN 250GR.	\$7,378.00	\$1,333.00	\$2,046.00	\$372.00	\$6,634.00	\$3,844.00	\$961.00	\$1,426.00	\$8,277.00	\$6,634.00	\$3,100.00	\$14,353.00	\$56,358.00
CHIMICHURRI ROJA 250GR.	\$6,727.00	\$2,015.00	\$2,046.00	\$372.00	\$6,510.00	\$5,797.00	\$1,395.00	\$5,797.00	\$8,742.00	\$10,323.00	\$4,464.00	\$12,493.00	\$66,681.00
CHIMICHURRI VERDE 250GR.	\$0.00	\$0.00	\$600.00	\$0.00	\$600.00	\$600.00	\$700.00	\$0.00	\$4,200.00	\$1,650.00	\$3,300.00	\$10,450.00	\$22,100.00
DUO PACK MORITA/ARBOL 250GR.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DUO PACK ARBOL/PERON 250 GR.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DUO PACK MORITA/PERON 250 GR.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DUO PACK PERON/CHIMI. R. 250 GR.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MORITA 200 GR.	\$125.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,850.00	\$0.00	\$1,800.00	\$1,500.00	\$4,000.00	\$2,775.00	\$6,275.00	\$18,325.00
ARBOL 200 GR.	\$325.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,675.00	\$0.00	\$600.00	\$900.00	\$3,000.00	\$2,250.00	\$4,150.00	\$12,900.00
PERÓN 200 GR.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,950.00	\$0.00	\$2,150.00	\$200.00	\$2,400.00	\$3,025.00	\$3,325.00	\$13,050.00
CHIMICHURRI ROJA 200GR.	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,150.00	\$0.00	\$925.00	\$1,200.00	\$3,450.00	\$3,075.00	\$2,700.00	\$14,500.00
CUATRIPACK 1 OZ C/U	\$5,474.00	\$1,632.00	\$1,224.00	\$816.00	\$2,346.00	\$6,392.00	\$68.00	\$9,044.00	\$1,938.00	\$1,904.00	\$5,610.00	\$14,178.00	\$50,626.00
TOTALES	\$33,855.00	\$9,320.00	\$10,752.00	\$2,304.00	\$28,118.00	\$34,000.00	\$4,302.00	\$39,226.00	\$42,519.00	\$58,719.00	\$42,975.00	\$97,467.00	\$474,196.00

Tabla A- 6 Ventas por productos en pesos.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

(Hoja 1)

Anexo 7. Relación de clientes y ventas por cliente.

Nombre del Cliente	Tamaño del cliente	Tipo de Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Diciembre	Total venta anual por cliente	Sistema de crédito
Cliente 1	Grande	Factura	\$744.00	\$558.00	\$744.00	\$0.00	\$1,674.00	\$372.00	\$906.00	\$0.00	\$496.00	\$1,230.00	\$1,230.00	\$0.00	\$7,954.00	22 días
Cliente 2	Pequeño	Nota remisión	\$384.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$279.00	\$0.00	\$663.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 3	Micro	Nota remisión	\$744.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$713.00	\$0.00	\$0.00	\$1,457.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 4	Cadena	Factura	\$6,882.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,666.00	\$465.00	\$279.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$10,292.00	30 días
Cliente 5	Pequeño	Factura	\$7,248.00	\$1,152.00	\$1,488.00	\$2,304.00	\$5,760.00	\$3,996.00	\$2,232.00	\$9,185.00	\$4,494.00	\$1,116.00	\$8,712.00	\$4,020.00	\$51,707.00	15 días
Cliente 6	Micro	Nota remisión	\$1,085.00	\$3,854.00	\$0.00	\$0.00	\$1,860.00	\$0.00	\$0.00	\$3,043.00	\$0.00	\$1,488.00	\$1,338.00	\$1,896.00	\$14,564.00	30 días
Cliente 7	Pequeño	Factura	\$1,116.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,116.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 8	Grande	Factura	\$6,696.00	\$1,488.00	\$3,348.00	\$0.00	\$1,860.00	\$2,976.00	\$6,864.00	\$0.00	\$0.00	\$1,116.00		\$4,092.00	\$28,440.00	30 días
Cliente 9	Mediano	Factura	\$3,420.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,464.00				\$0.00	\$3,720.00		\$18,960.00	\$30,564.00	90 días
Cliente 10	Cadena	Factura	\$5,290.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,255.00	\$585.00	\$4,930.00	\$6,917.00	\$1,652.50	\$3,875.00	\$2,987.50	\$1,820.00	\$31,312.00	30 días
Cliente 11	Micro	Nota remisión	\$2,268.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,268.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 12	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$3,048.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,048.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 13	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$2,496.00	\$0.00	\$0.00	\$744.00	\$0.00	\$0.00	\$1,344.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,584.00	15 días
Cliente 14	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$600.00	\$100.00	\$0.00	\$900.00	\$600.00	\$600.00	\$2,800.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 15	Grande	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,068.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,068.00	\$12,648.00	\$0.00	\$0.00	\$26,784.00	30 días
Cliente 16	Cadena	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,085.50	\$1,085.50	ninguno pago contra entrega
Cliente 17	Cadena	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$18,036.00	\$4,992.00	\$0.00	\$9,932.00	\$6,615.50	\$10,517.00	\$9,273.50	\$59,366.00	30 días
Cliente 18	Cadena	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$8,244.00	\$3,120.00	\$0.00	\$0.00	\$6,006.00	\$0.00	\$1,434.50	\$18,804.50	30 días
Cliente 19	Cadena	Factura		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,765.50	\$5,765.50	30 días
Cliente 20	Cadena	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,472.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,472.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 21	Cadena	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$130.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$130.00	30 días
Cliente 22	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,992.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$7,992.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 23	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$900.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$900.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 24	Pequeño	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,374.00	\$0.00	\$5,604.00	\$0.00	\$4,992.00	\$15,970.00	60 días
Cliente 25	Cadena	Factura	\$0.00	\$0.00						\$6,256.00	\$0.00	\$3,801.50	\$0.00	\$31,068.00	\$41,125.50	30 días
Cliente 26	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$20,448.00	\$1,807.00	\$0.00		\$22,255.00	30 días
Cliente 27	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$186.00	\$248.00	\$0.00	\$155.00	\$589.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 28	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$403.00	\$0.00		\$403.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 29	Mediano	Factura	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$8,064.00	\$0.00	\$9,054.00	\$17,118.00	15 días
Cliente 30	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$186.00	\$0.00	\$0.00	\$186.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 31	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$446.00	\$0.00	\$0.00	\$446.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 32	Pequeño	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$589.00	\$0.00	\$0.00	\$589.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 33	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$174.00	\$0.00	\$174.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 34	Pequeño	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$408.00	\$0.00	\$408.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 35	Pequeño	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$900.00	\$0.00	\$900.00	ninguno pago contra entrega
Cliente 36	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$15,144.00	\$0.00	\$15,144.00	15 días
Cliente 36	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,162.00	\$0.00	\$3,162.00	ninguno pago contra entrega

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la Empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

(Hoja 2)

Nombre del Cliente	Tamaño del cliente	Tipo de Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Jun.	Jul.	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Diciembre	Total venta anual por cliente	Sistema de crédito
Ciente 38	Pequeño	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$125.00	\$0.00	\$125.00	ninguno pago contra entrega
Ciente 39	Pequeño	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$34,440.00	\$34,440.00	30 días
Ciente 40	Pequeño	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,967.00	\$2,967.00	15 días
Ciente 41	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$250.00	\$250.00	ninguno pago contra entrega
Ciente 42	Micro	Nota remisión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$876.00	\$876.00	Ninguno
VENTAS ANUALES TOTALES															\$474,196.00	

Tabla A- 7 Relación de clientes y ventas por cliente 2011.

Anexo 8. Pago de nómina (2011).

PAGO DE NOMINA MENSUAL 2011		
No.	MES	MONTOS
1	Enero	\$ 13,940.00
2	Febrero	\$ 7,310.00
3	Marzo	\$ 9,010.00
4	Abril	\$ 4,760.00
5	Mayo	No existe registro
6	Junio	No existe registro
7	Julio	\$ 3,400.00
8	Agosto	\$ 7,480.00
9	Septiembre	\$ 7,990.00
10	Octubre	\$ 16,150.00
11	Noviembre	\$ 10,880.00
12	Diciembre	\$ 11,390.00
Total		\$ 92,310.00

Notas:
 Información obtenida de la base de datos elaborada a partir de los registros en libro de asistencia que la empresa tiene.
 Se elaboró una base de datos que detalla horas y días laborados de cada empleado 2011.

Tabla A- 8 montos pagados por concepto de nómina 2011.

Anexo 9. Pago de nómina (Enero – Marzo 2012).

PAGO DE NOMINA MENSUAL 2012		
No.	MES	MONTOS
1	Enero	\$ 4,560.00
2	Febrero	\$ 15,000.00
3	Marzo	\$ 11,166.75
4	Abril	\$ -
5	Mayo	\$ -
6	Junio	\$ -
7	Julio	\$ -
8	Agosto	\$ -
9	Septiembre	\$ -
10	Octubre	\$ -
11	Noviembre	\$ -
12	Diciembre	\$ -
Total		\$ 30,726.75

Notas:
 Información obtenida de la base de datos elaborada a partir de los registros en libro de asistencia que la empresa tiene.
 Se elaboró una base de datos que detalla horas y días laborados de cada empleado 2011.

Tabla A- 9 montos pagados por concepto de nómina hasta el mes de marzo 2012.

Anexo 10. Relación Ventas – Gastos- Costos.

COSTOS Y GASTOS 2011			
MES	GASTOS	COSTOS DE PRODUCCIÓN	VENTAS
ENERO	\$105,568.67	\$239,835.59	\$35,877.00
FEBRERO	\$12,987.55	\$19,976.00	\$7,052.00
MARZO	\$4,674.30	\$14,337.63	\$11,124.00
ABRIL	\$7,593.44	\$14,088.00	\$2,304.00
MAYO	\$3,499.03	\$9,391.00	\$28,607.00
JUNIO	\$6,429.56	\$3,700.00	\$35,418.00
JULIO	\$9,932.42	\$4,133.00	\$29,525.00
AGOSTO	\$10,701.00	\$7,582.00	\$39,767.00
SEPTIEMBRE	\$11,367.47	\$33,385.00	\$45,620.50
OCTUBRE	\$11,810.39	\$41,366.00	\$60,576.00
NOVIEMBRE	\$7,215.99	\$38,328.58	\$45,576.50
DICIEMBRE	\$8,396.36	\$24,883.12	\$132,749.00
TOTAL	\$200,176.18	\$451,005.92	\$474,196.00

COSTOS Y GASTOS 2012			
MES	GASTOS	COSTOS DE PRODUCCIÓN	VENTAS
ENERO	\$19,332.36	\$17,142.21	\$47,317.50
FEBRERO	\$63,570.66	\$117,126.11	\$31,251.50
MARZO	\$22,821.12	\$12,858.92	\$31,252.50
ABRIL	\$13,593.00	\$13,686.51	\$17,830.00
TOTAL	\$119,317.14	\$160,813.75	\$127,651.50

Tabla A- 10 Relación costos, gastos y ventas 2011 y 2012.

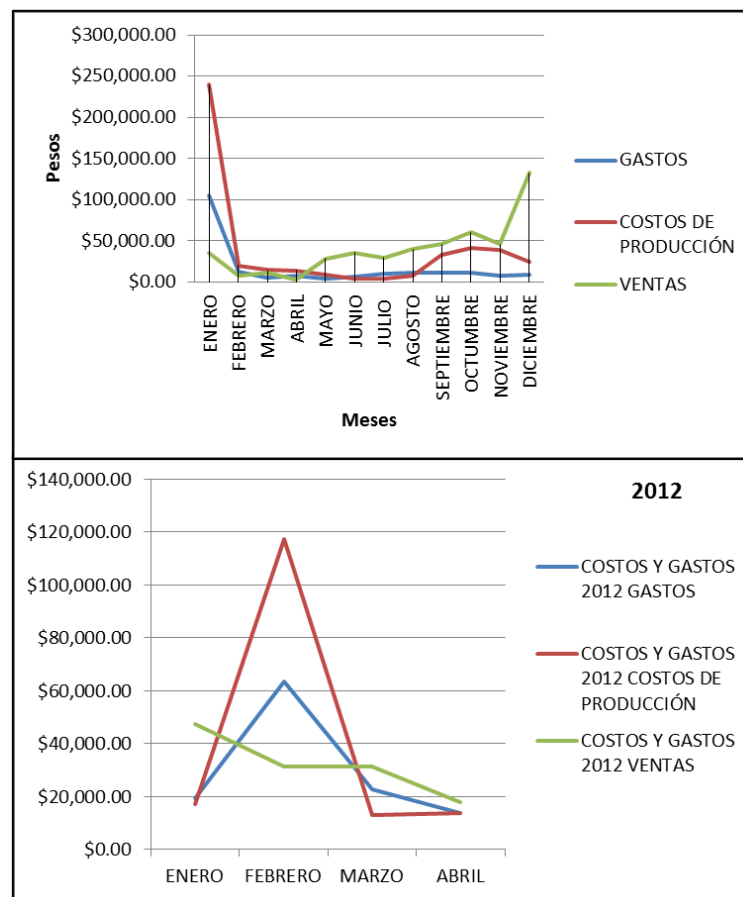


Figura A. 1 Gráficas que muestran la relación costos, gastos, ventas.

Anexo 11. Instrumentos de diagnóstico.

11.1 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO FINANCIERO EN LA EMPRESA DE SALSAS MORISCA EN HUANDACAREO, MICHOACÁN

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección de la empresa Salsas Morisca para realizar un diagnóstico del proceso de administración del recurso financiero en la empresa. Es importante destacar que entre más real y precisa sea la información que proporcione más oportunas y adecuadas serán las propuestas de mejora.

Fecha: Hora:

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre: Edad:

Puesto: Antigüedad en la empresa:

1. ¿Cómo lleva el control financiero de la empresa?
 - a) La empresa cuenta con un departamento o área específica.
 - b) Se contrata personal externo a la empresa para llevar la contabilidad básica de la empresa.
No existe un Departamento pero hay una persona dentro de la empresa que lleva el control financiero y contable de la empresa
2. ¿Cuáles son las actividades contables y financieras que realiza la empresa y cuál es la periodicidad con que la que se realizan?

- ¿Cuenta la empresa con proyectos de inversión definidos o en desarrollo?
- a) Si b) No
- ¿Por qué?
3. Si la empresa cuenta con proyectos de inversión, ¿existen algunos orientados a la diversificación de las actividades de la misma?
¿Por qué?
 - 3a. Si la respuesta es afirmativa, describirlos.
 - 3b. existen otros proyectos de inversión cuyo propósito no se relacione con la diversificación de actividades, descríbalos.
 - 3c. ¿Qué proporción de los proyectos de inversión se dedica a la diversificación de actividades?
 4. ¿Cómo se toman las decisiones para realizar inversiones?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

- a) Se exploran diversas opciones posibles y se comparan a partir de criterios de evaluación establecidos.
- b) Se elaboran propuestas que incluyen estimaciones de tasa y tiempo de recuperación.
- c) Se examinan las opciones en una comisión de alto nivel, a la luz de su probable contribución al desarrollo estratégico y la competitividad de la empresa.
- d) Los dueños de la empresa deciden cuándo y en qué invertir.
- e) Otra (describir).

5. ¿Cuál es el volumen en especie mensual de ventas de la empresa?

Describe el flujo mensual de ventas de la empresa. Esto puede obtenerse con el otro instrumento y me parece que agregarlo aquí puede ser tedioso y cansado para el entrevistado. Sí lo corroboré al calibrar.

6. ¿Cómo monitorea sus ventas actuales para mantener el volumen?

7. ¿Realiza proyecciones de sus ventas?

- a) Si b) No
- b) ¿Por qué?
- ¿Cómo lo hace?

8. ¿Cómo se establecen las condiciones generales para realizar las ventas?

- a) Se observan de cerca y en principio se adoptan los términos de los competidores.
- b) Se establecen descuentos y otras ventajas orientados a incrementar la participación en el mercado y maximizar los márgenes de ventas.
- c) Se establecen ligas entre los precios y las condiciones generales de ventas que favorezcan el financiamiento compartido de los pedidos entre la empresa y sus clientes.
- d) Los dueños o los vendedores los negocian cada vez en función de su apreciación de la situación del mercado
- e) Otro (describir).

9. ¿Cómo se controla el nivel de inventarios?

- a) Se elaboran reportes periódicos del saldo del inventario.
- b) Se cuenta con un sistema justo a tiempo operado por acuerdo con los proveedores
- c) Se hacen compras programadas en función de producción y ventas

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

d) Otra
(describir): _____

e) No se lleva un control de inventarios

¿Por qué?

10. ¿Qué estrategias implementa la empresa para incrementar sus utilidades?

- a) Mejorando los precios de venta y la participación en el mercado.
- b) Aumentando las ventas y/o reduciendo los costos.
- c) Racionalizando las inversiones en activo circulante a través de la reducción de inventarios y la recuperación de la cartera de clientes.
- d) Minimizando la inversión total a través de diversos medios tales como compartir activos fijos, gastos indirectos, riesgos.
- e) Otro (describir).

11. ¿Cómo opera la función de cobranzas?

- a) Se cobra invariablemente contra la entrega del pedido.
- b) Se otorga crédito de 30 a 40 días.
- c) Se cobra directamente a través de cobradores a sueldo.
- d) Otro, especifique _____.

12. ¿Cómo se identifican y manejan activos intangibles?

- a) Se administran títulos de propiedad intelectual e industrial y secretos industriales, así como la capacidad instalada que sea relevante para el futuro de los negocios.
- b) No se tienen identificados activos intangibles de consideración.
- c) ¿Por qué?

13. ¿Cómo mantiene la empresa su liquidez y solvencia?

14. ¿Cómo se invierten los excedentes de efectivo?

- a) Se invierten en instrumentos del mercado de dinero fácilmente convertibles.
- b) Se protege su valor mediante inversión en divisas.
- c) Se mantienen en cuenta de cheques.
- d) Se reinvierte en nuevos proyectos de la empresa.
- e) No existen excedentes de efectivo.

¿Por qué?

15. ¿Cómo se aseguran las operaciones con efectivo?

- a) Se mantienen siempre saldos suficientes para afrontar los compromisos.
- b) Se elaboran y utilizan proyecciones de flujo de efectivo y estados de origen y aplicación de recursos.
- c) Se complementan los recursos propios con créditos suficientes y oportunos.
- d) Se lleva un control sobre la disponibilidad de capital de trabajo
- e) Otro: describir

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

16.¿Cómo se seleccionan opciones de crédito?

- a) Se realizan acuerdos formales con proveedores.
- b) Se negocia con el (los) banco(s) con el(los) que se opera regularmente.
- c) Se procura conseguir las tasas más ventajosas del mercado
- d) Otro, especifique _____

17.¿Cómo se administran los estados financieros?

18.¿Se elaboran mensualmente estados de resultados para conocer la situación que guardan los costos y las utilidades?

- a) Si b) No
- ¿Por qué?

19.¿La Alta Dirección de la empresa toma en cuenta los estados financieros para tomar decisiones?

- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Solo se utilizan para hacer declaraciones fiscales.
- ¿Por qué?

20.¿Cómo se proyectan cifras financieras?

- a) Se desarrollan estados financieros proforma para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen.
- b) Se hacen extrapolaciones de las cifras de años anteriores.
- c) No se proyectan cifras financieras; sólo se asientan valores históricos.

¿Por qué?

21.¿Se han modificado los márgenes de ganancias en los últimos tres años?

- a) Si b) No c) No lo se

¿Por qué?

22.¿Cómo describe los niveles de deuda de su empresa?.

¿Por qué?

23.¿Cómo establece su empresa los precios de sus productos?

- a) Costos más margen de utilidad (costing)
- b) Tomando en cuenta los precios de la competencia (pricing)
- c) Otro, especifique_____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y TIEMPO

11. 2 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA DE SALSAS MORISCA EN HUANDACAREO, MICHOACÁN

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección para realizar un diagnóstico del proceso de administración del recurso humano en la empresa que identifique áreas de oportunidad. Es importante destacar que entre más real sea la información que proporcione más oportunas serán las propuestas de mejora.

Fecha:

Hora:

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre:

Edad:

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

1. ¿La empresa cuenta con una estructura definida en un organigrama?

a) Si b) No

1a En caso de no tenerlo explique el motivo:

1b en caso de tenerlo; ¿Los empleados conocen el organigrama y estructura de la empresa?

a) Si b) No

¿Por qué?

2. ¿Considera importante que las empresas cuenten con una visión, misión y valores?

a) Si b) No

¿Por qué?

3. ¿Cuentan con una visión clara de hacia dónde va la empresa por escrito y detallada?

a) Si b) No c) Se está elaborando.

¿Por qué?

4. ¿Cuentan con una misión establecida?

a) Si b) No c) Se está elaborando

¿Por qué?

5. ¿Considera usted que la empresa tiene una cultura organizacional definida y se pone en práctica?

¿Por qué?

6. ¿La empresa realiza actividades sociales para la plantilla de trabajadores conjunta con la alta dirección?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

- a) Por lo menos 3 veces al año.
- b) De 2 veces al año.
- c) 1 vez al año.
- d) Nunca, el tiempo no es suficiente.

¿Por qué?

7. ¿Considera que su personal toma en cuenta su trabajo como una carrera y no como una solución económica inmediata?
- a) Todos
 - b) Casi todos.
 - c) Muy pocos.
 - d) Ninguno.

¿Por qué?

8. ¿Inspira a su personal a fijarse metas tanto personales como profesionales?
- a) Todo el tiempo
 - b) A veces
 - c) Tenemos tanto trabajo que el tiempo no es suficiente.

¿Por qué?

9. ¿Cómo motiva a su personal?

¿Por qué?

10. ¿Cómo se actualiza la estructura de la empresa?
- a) Se realizan evaluaciones periódicas sobre la eficiencia de la organización actual.
 - b) Se realizan ajustes en la estructura de la organización cuando se detectan problemas.
 - c) No se actualiza siempre permanece igual.

¿Por qué?

11. ¿Cuentan con un manual de organización y de funciones?

a) Si b) No

¿Por qué?

12. ¿Considera Usted que todos sus colaboradores trabajan con todo su potencial?

a) Si b) No

¿Por qué?

13. ¿Cuál es el proceso que siguen para la toma de decisiones respecto al personal de la empresa?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

14.¿Con que frecuencia la empresa capacita y actualiza al equipo de trabajo?

- a) Más de 4 veces al año.
- b) De 2 a 4 veces al año.
- c) 2 veces al año.
- d) Menos de 2 veces al año.

¿Por qué?

15.¿Cómo propicia que los integrantes del equipo interactúen, dándose opiniones o recomendaciones mutuamente para mejorar sus labores?

¿Por qué?

16.¿El equipo siempre permanece positivo y no tolera la negatividad entre los integrantes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Es muy raro

¿Por qué?

17.¿Cuenta con algún sistema de información de toda la plantilla del recurso humano de la empresa?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

18.¿Considera que su personal sabe trabajar en equipo? ¿Por qué?

19.¿Cómo se lleva acabo el reclutamiento de personal en la empresa?

¿Por qué?

20.¿Quién realiza el reclutamiento del personal?

¿Por qué?

21.¿Cómo se registra la información de los prospectos reclutados?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

¿Por qué?

22.¿Aplican exámenes de evaluación al personal de nuevo ingreso?

a) Si b) No

¿Por qué?

23.¿Quiénes realizan la selección del personal?

¿Cómo se registra la información de los prospectos reclutados?

¿Por qué?

24.¿Cómo se determina la estructura de remuneraciones del personal en la empresa?

¿Por qué?

26.¿Qué tipo de incentivos otorgan al desempeño sobresaliente de los empleados?

27.¿Cómo se propicia la permanencia del personal?

¿Por qué?

28.¿Cómo se realiza el registro y seguimiento de la rotación de personal?

¿Por qué?

29.¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se aplican con relación a la rotación de personal?

¿Por qué?

30.¿Considera que las condiciones de iluminación y ventilación son las adecuadas para su personal?

a) Si b) No

¿Por qué?

31.¿Cuenta con los requerimientos mínimos de seguridad y protección en la empresa?

a) Si b) No

¿Por qué?

11.3 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA DE SALSAS MORISCA EN HUANDACAREO, MICHOACÁN

El propósito de esta entrevista es obtener información del personal que labora en la empresa para realizar un diagnóstico del proceso de administración del recurso humano que identifique áreas de oportunidad. Es importante destacar que entre más real y precisa sea la información que proporcione más oportunas y adecuadas serán las propuestas de mejora.

Fecha y hora de realización de la entrevista:

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre:

M F

Sexo:

Estado Civil: No. de personas que dependen de Usted:

Nivel de Escolaridad:

Sueldo semanal:

Horario:

Días que labora:

Puesto:

Antigüedad:

Nombre del Jefe inmediato:

Colaboradores:

1. ¿Conoces si la empresa tiene un organigrama que define niveles de mando y autoridad en la empresa?

a) Si b) No

1a. Si su respuesta es afirmativa ¿puede explicar dicho diagrama?

1b ¿Podría explicar donde se insertan sus actividades-responsabilidades dentro de dicho diagrama?

2. ¿Conoce bien cuáles son sus funciones específicas en la empresa?

a) Si b) No

2a. Podría describirlas:

3. ¿Conoce la misión de la empresa?

a) Si b) No

3a. En el marco de esa misión: ¿sabe como contribuyen sus responsabilidades y funciones??

4. ¿Sabe si hay alguna visión por escrito y detallada que defina hacia dónde va de la empresa?

a) Si b) No

4a. Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo contribuyen sus responsabilidades y funciones en el logro de esa visión?

5. ¿Sabe que son los valores? a) Si b) No mencione dos valores: _____

6. ¿La empresa le ha dado a conocer los valores que han establecido?

a) Si b) No

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

6a. Si su respuesta es afirmativa, ¿son los valores de la empresa similares a sus principios y valores personales?

a) Si b) No .

¿Por qué?

7. ¿Sabe con que frecuencia la empresa realiza actividades sociales a las que asiste el personal para fomentar la convivencia e integración del personal?

- e) Por lo menos 3 veces al año.
- f) 2 veces al año.
- g) 1 vez al año.
- h) Nunca, el tiempo no es suficiente.
- i) No lo se, nunca me entero

7a. ¿Ha asistido/participado en algunas de dichas actividades?

a) Si b) No

7b. ¿Por qué?

8. ¿Cómo considera su trabajo?

- a) Como una forma de capacitarme y superarme constantemente.
- b) Una forma de ganar dinero por el momento.
- c) Otro: describir _____

9. ¿Le ayudan los dueños de la empresa a fijarse y cumplir metas personales y profesionales?

- a) Todo el tiempo
- b) A veces
- c) Tenemos tanto trabajo que el tiempo no es suficiente.
- d) No recibo ningún tipo de apoyo

9 a. Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se le brinda ese apoyo?

10. ¿Se siente motivado(a) en su trabajo?

a) Si b) No

¿Por qué?

¿Cuándo se siente usted motivado (a)?

11. ¿Le da la empresa la oportunidad de aumentar su salario o cambiar de puesto de acuerdo a su desempeño y preparación?

a) Si b) No c) Lo han propuesto pero no ha sucedido

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

11a. Si la respuesta es afirmativa, explique ¿Cómo?

12. ¿Considera Usted que trabaja empleando todo su potencial diariamente?

a) Si b) No

12a ¿Por qué?

12 b. Si su respuesta es negativa ¿Qué sugiere para mejorar esta situación y dar el 100% de su capacidad en el trabajo?

13. ¿Con qué frecuencia la empresa lo capacita y actualiza para realizar mejor su trabajo?

- e) Más de 4 veces al año.
- f) De 2 a 4 veces al año.
- g) 2 veces al año.
- h) Menos de 2 veces al año.
- i) No me capacita.

14. ¿Se le toma en cuenta para opinar o recomendar mejoras en su trabajo o el de los demás?

a) Si b) No

14a. En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿podría explicar alguna situación en la que haya ocurrido esta situación?

15. ¿Considera que Usted y sus compañero(a)s trabajan en equipo dentro de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Es muy raro
- e) El trabajo que realizo es individual, no tengo relación con otros compañero(a)s.

15a. ¿Por qué?

16. ¿El equipo al que usted permanece se mantiene con actitud de colaboración y buena disposición para hacer sus actividades?

- e) Siempre
- f) Casi siempre
- g) A veces
- h) Es muy raro

17. Explique brevemente cómo fue contratado (a) en la empresa

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

18. ¿Le realizaron algún examen de evaluación al ingresar?

- a) Si b) No

18 a. Sí la respuesta es afirmativa, ¿de que tipo?

19. De las opciones que enseguida se indican ¿cuáles son las necesidades que cubre su salario?

- a) Básicas: solo me alcanza para comida, transporte y vestido.
b) Básicas más algunas actividades de entretenimiento.
c) Básicas, actividades de entretenimiento y me alcanza para ahorrar.

20. ¿Cuántos días al mes labora en la empresa Salsas Morisca?

21. ¿Qué opina de que su trabajo sea eventual?

22. ¿Cuándo no trabaja en Salsas Morisca, cómo obtiene ingresos?

23. Después de que la empresa lo (la) descansa por razones de presupuesto, ¿qué es lo que le hace regresar a trabajar con ellos?

24. ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?

25. ¿Le proporciona la empresa incentivos cuando su desempeño sobresaliente?

- a) Si b) No c) A veces.

25 a. Explique ¿de qué tipo?

26. ¿Cómo es el trato de su jefe con Usted y los demás empleados?

- a) Excelente
b) Bueno
c) Regular
d) Malo

27. ¿Sabe si existe dentro de la empresa algún programa de seguridad e higiene en el trabajo?

- a) Si b) No

27 a. Si existe, ¿Puede describirlo?

28. ¿Cuenta con el equipo y material adecuado para realizar su trabajo?

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) No tengo el equipo y material adecuado lo que dificulta mi trabajo.

28 a ¿Por qué?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

29. ¿El espacio en el que trabaja esta ventilado e iluminado adecuadamente?

- a) Si b) No c) Parcialmente

30. ¿Sabe dónde están ubicadas las salidas de emergencia?

- a) Si b) No

30 a ¿Por qué?

31. ¿Utiliza algún equipo de seguridad para realizar su trabajo y evitar accidentes?

- a) Si b) No

31 a. Sí su respuesta es afirmativa describa el equipo que utiliza:

32. ¿Trabaja horas extras?

- a) Más de 5 veces al mes.
b) De 3 a 5 veces al mes.
c) De 1 a 3 veces al mes
d) Nunca me han pedido que trabaje horas extras

33. ¿Cuáles son las razones por las que trabaja horas extras?

34. ¿Esta Usted de acuerdo en trabajar horas extras?

- a) Si b) No c) A veces

34 a. ¿Por qué?

35. ¿Cuánto le pagan por cada hora extra?

36. Hablando de su salario, con qué periodicidad le pagan:

- a) Diariamente
b) Semanalmente
c) Quincenalmente
d) Mensualmente

37. ¿Está Usted de acuerdo con ése periodo de pago?

- a) Si b) No

37 a. ¿Por qué?

38. ¿Le pagan su salario a tiempo y sin ningún retraso?

- a) Si b) No

38 a Sí su respuesta es negativa, ¿Cuánto es el mayor tiempo que la empresa se han

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

retrasado con su pago? y ¿Por qué?

39. ¿Qué tipo de seguro médico tiene?

40. ¿La empresa le brinda espacio y tiempo para ingerir alimentos?

a) Si b) No

40 a. ¿Cuánto tiempo?

41. ¿Cuenta en su área de trabajo con algún botiquín y listado de teléfonos de emergencia para cualquier accidente o situación que se presente?

a) Si b) No

42. ¿Tiene alguna molestia física que considere es causada por alguna de las actividades que desempeña en la empresa?

a) Si b) No

42a. Explique ¿cuál y cómo se ha atendido?

Para concluir....

43. ¿Del 0 al 10 cómo calificaría su nivel de satisfacción con su trabajo dentro de la empresa?

44. Mencione alguna sugerencia que considere importante para mejorar sus funciones y relación con la empresa que no se haya abordado en las preguntas anteriores.
(escribir al reverso)

Gracias por su atención y su tiempo.

11.4 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Buenos días/tardes:

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección en la empresa con el fin de entender y describir la dinámica del proceso de producción, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

Fecha:

DATOS DEL ENTREVISTADO (A):

Nombre: ad:
Puesto: Antigüedad en la empresa:

1. Considera que el desempeño del proceso de producción tiene relación con sus utilidades?

a) Si b) No

¿Por qué?

2. ¿Cuántas personas colaboran directamente en el proceso de producción?

3. ¿Podría mencionarnos los procedimientos dentro del proceso de producción que la empresa tiene automatizados?

¿Por qué?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

4. ¿Podría explicar la forma en que se ha adquirido la maquinaria y equipo de producción con el que se cuenta la empresa en la actualidad?

5. ¿Qué problemas se presentan de manera constante y repetida en el proceso de producción?

¿Por qué?

6. ¿La empresa cuenta con un esquema de distribución lógico y ordenado de la planta (Layout)?

a) Si b) No

¿Por qué?

7. ¿Cómo se planea el desarrollo de nuevos productos?

- a) Se desarrollan cuando se buscan nuevos mercados.
- b) Se desarrollan cuando los actuales empiezan a reducir sus ventas.
- c) Se usan los mismos con los que nació la empresa.
- d) Otro, mencione

8. ¿Están disponibles por escrito las especificaciones para los productos?

- a) Son consultadas y actualizadas constantemente por los supervisores.
- b) Están en archivo y no se actualizan regularmente.
- c) Sólo el personal con más experiencia las conoce.
- d) Están al alcance de todo el personal de producción y se actualizan regularmente.

9. ¿Cómo se originan los diseños de nuevos productos?

10. ¿Cuándo se modifica el diseño de los productos ya existentes?

- a) No se modifican los productos.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

- b) Se modifican sólo cuando hay quejas de los clientes.
- c) Se modifican o desarrollan para maximizar la satisfacción del cliente y ser competitivos.
- d) Se modifican para ahorrar o substituir materias primas

11. ¿Cómo se programa la producción?

- a) Conforme se reciben pedidos.
- b) De acuerdo con la disponibilidad de materia prima.
- c) De acuerdo con las metas y programas de ventas y según objetivos de crecimiento de la empresa.
- d) Con base en la experiencia de ciclos anteriores. Se modifica cuando hay pedidos urgentes.
- e) Otro, explique_____

—

12. ¿Se documentan las órdenes de producción?

- a) Si b) No

¿Por qué?

Si su respuesta es afirmativa, explique ¿Cómo?

13. ¿Cómo se coordinan las áreas para programar la producción?

14. ¿Cuál es el volumen mensual de producción en unidades y en pesos?

Nombre del producto	Volumen de producción en unidades	Volumen de producción en pesos

15. ¿En la empresa se mide y optimiza la productividad?

- a) Si b) No

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

¿Por qué?

Si su respuesta es afirmativa, explique ¿Cómo?

16. ¿Qué porcentaje del producto terminado se reprocesa?

Mencione los motivos principales.

17. ¿Ocurren paros en la o las líneas de producción?

a) Sí b) No

¿Cuáles son los principales motivos y cuánto tiempo dura el paro de producción?

17 a. Si su respuesta fue afirmativa ¿La empresa lleva a cabo algún registro con el cual se puedan analizar las causas para reducirlos?

- a) Sí, pero no se llevan registros.
- b) Sólo cuando no funciona alguna máquina.
- c) Con frecuencia, por fallas en la maquinaria y/o por falta de materias primas
- d) Otro, explique _____

18. ¿Qué áreas o personas participan en la programación de la producción?

19. ¿Han identificado la necesidad de cambios en el proceso de producción?

a) Sí b) No.

19a. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo han determinado dichos cambios?

19b. ¿Cuáles se han realizado y cuáles se han quedado pendientes?

19c. ¿Por qué razón?

20. ¿Se mide la eficiencia de tiempos y movimientos en el proceso de producción?

- a) Si, la optimización de tiempos y movimientos es constante y contribuye a nuestra posición competitiva.
- b) No se miden tiempos y movimientos. El equipo se ha instalado donde cabe y conforme ha llegado a la empresa.
- c) Se está iniciando el proceso para ordenar el acomodo de la planta y medir tiempos y movimientos

¿Por qué?

21. ¿Existen diagramas de flujo que documenten los procedimientos del proceso de producción?

- a) Si b) No

¿Por qué?

22. ¿Cómo se capacita a los operadores del proceso de producción?

23. ¿Se ha realizado de manera interna alguna modificación a la maquinaria y equipo de producción?

- a) Si b) No.

¿Por qué?

23a. Si su respuesta es afirmativa, explique qué tipo de modificaciones se han realizado y el costo que ha representado hacerlas.

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

24. ¿Explique cómo se realiza el mantenimiento de la maquinaria y el equipo de producción?

25. ¿En qué porcentaje la empresa aprovecha la maquinaria instalada?

¿Por qué?

26. ¿Se conoce a detalle la estructura de costos de cada producto?

a) Si b) No.

¿Por qué?

27. Defina el costo unitario de cada producto:

Producto	Costo unitario

28. ¿Se toman decisiones respecto a cada producto, con base en su estructura de costos y su margen de utilidad?

a) Si b) No.

¿Por qué?

29. ¿Cómo funciona el sistema de inventarios?

- a) El sistema de inventarios está desarrollado, pero es lento y burocrático.
- b) Es automatizado y eficiente.
- c) Existe un sistema de inventarios, pero con frecuencia no se siguen los procedimientos establecidos.
- d) No existe un sistema de inventarios.

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

30. ¿Cómo se controlan los inventarios de producto terminado?
- a) Los programas de producción y de ventas están hechos de manera que los inventarios de producto terminado sean los mínimos.
 - b) Simplemente se acumula lo que se produce y el producto sale conforme se puede.
 - c) El área de ventas recibe la encomienda de desplazar los productos estancados en almacén.
 - d) El área de ventas y la de almacén se coordinan para mantener los inventarios sin estancamiento excesivo.
31. ¿Qué cantidad de producto terminado se encuentra en el almacén?
- a) Se almacena mercancía equivalente a más de un mes de ventas.
 - b) Solamente se almacena brevemente mercancía que espera ser recogida o entregada al cliente.
 - c) Hay mercancía acumulada de más de un mes atrás.
32. ¿La empresa trabaja con buenas prácticas de manufactura?
- a) Si b) No.

¿Por qué?

33. ¿Maneja la empresa algún otro estándar de calidad?

a) Si b) No

¿Cuál?

11.5 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN ACTORES SOCIALES - EMPRESA

El propósito de esta entrevista es obtener información para la empresa de Salsas Morisca con la finalidad de conocer la relación que mantiene con su entorno y poder establecer propuestas para mejorarla.

Fecha:

Hora:

DATOS DEL ENTREVISTADO (A):

Marque con una "X" el grupo al que pertenece:

() Vecino () Habitante de Huandacareo () Asociación Civil () Empresario local ()

Otro: _____

Breve introducción: quien realiza la entrevista deberá presentar a la empresa y enseñar físicamente alguno de sus productos.

1. ¿La empresa de Salsas Morisca, ha tenido algún acercamiento con Usted?
() si () no

Explique por favor, cómo ha sido el acercamiento: _____

2. ¿Conoce cuánto tiempo lleva la empresa establecida en la ciudad de Huandacareo, Michoacán?
- a) De 1 a 5 años
 - b) De 6 a 10 años
 - c) Más de 10 años
 - d) No lo se.

3. ¿Ha tenido algún problema con la empresa?
() si () no

¿Cuál?

¿Qué propone para resolverlo?

4. ¿Cómo considera la relación de la empresa con la comunidad?
- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy pocas personas la conocen.

5. ¿Sabe usted si la empresa participa en obras de apoyo a la comunidad?
() si () no

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

Si su respuesta es afirmativa, ¿en cuáles?

6. ¿Conoce aproximadamente cuántos empleos genera la empresa?

- a) De 1 a 5 empleos
- b) De 6 a 10 empleos
- c) De 10 a 20 empleos
- d) Más de 20 empleos
- e) No lo sé

7. ¿Conoce personas de la localidad que trabajen en la empresa de Salsas Morisca?

() si () no

8. ¿Le gustaría conocer más sobre la empresa de Salsas Morisca?

() si () no

¿Por qué?

¿Qué le gustaría conocer?

9. ¿Ha escuchado algún mal comentario de la empresa?

() si () no

Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría describir el comentario?

y ¿Dónde lo ha escuchado?

10. ¿Ha escuchado algún buen comentario de la empresa?

() si () no

Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría describir el comentario?

y ¿Dónde lo ha escuchado?

Gracias por su atención, la información que nos ha proporcionado es de mucha utilidad.

11.6 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA EMPRESA Y EL ECOSISTEMA.

Buenos días:

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección con el fin de entender y describir la relación que mantiene la empresa con sus clientes, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

Fecha:

Hora:

DATOS DEL ENTREVISTADO (A):

Nombre:

Edad:

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

1. ¿Consideran los impactos ambientales para elegir el proceso de producción?

¿Por qué?

2. ¿Los procesos de la organización afectan o pueden afectar a los ecosistemas?

¿Por qué?

3. ¿Cómo se decide el empaque de los productos?

- a) Se buscan materiales reciclados y reciclables.
- b) Se busca que conserve adecuadamente el producto.
- c) Se busca los más económico
- d) Se diseña tomando en cuenta su recolección y manejo posterior

¿Por qué?

4. ¿Conoce el término de producto verde?

5. ¿Considera que el concepto de producto verde afectaría económicamente a su empresa?

¿Por qué?

6. ¿Cómo se informa sobre la reglamentación para la conservación de los ecosistemas?

¿Por qué?

7. ¿Participa en comités consultivos para influir en la elaboración de normas en pro de los ecosistemas?

¿Por qué?

8. ¿Cómo se registra el uso del agua y otros materiales auxiliares?

¿Por qué?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

9. ¿Cómo se registran los productos secundarios y los residuos generados en el proceso?
¿Por qué?
10. ¿Cómo se manejan los residuos?
¿Por qué?
11. ¿Cuál es la posición de la empresa con relación al manejo de residuos/emisiones/desechos sólidos?
¿Por qué?
12. ¿Cómo se resuelve el problema de materias primas tóxicas?
¿Por qué?
13. ¿Se ha explorado la posibilidad de reciclar materiales del proceso?
¿Por qué?
14. ¿Qué porcentaje de los subproductos se recupera ó recicla?
¿Por qué?

11.7 GUIA PARA LA ENTREVISTA DINÁMICA DE LA RELACIÓN CLIENTE - EMPRESA

Bueno(a)s días/tardes:

El propósito de esta entrevista es obtener información acerca de la relación entre la empresa Salsas Morisca y sus clientes con el fin de entender y describir dicha relación, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

Fecha: Hor

DATOS DEL CLIENTE:

Nombre o Razón Social:

Dirección:
(Opcional)

Giro de la empresa:

Tamaño de la empresa:

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre:

Puesto: Antigüedad en la empresa:

1. ¿Considera que su empresa debe considerar mantener una buena relación empresarial con sus proveedores?

a) Si b) No

¿Cómo lo hace?

1a ¿Por qué?

2. ¿Cuál es el volumen mensual que su empresa compra a la empresa Salsas Morisca?

3. ¿El volumen que compra a la empresa de Salsas Morisca alcanza a satisfacer la demanda de los consumidores finales?

4. ¿Cómo inició la relación de la empresa que Usted representa con la empresa de Salsas Morisca?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

5. ¿Cree usted que la empresa Salsas Morisca muestra interés y se involucra con los procesos de mejora de la empresa que Usted representa?

a) Si b) No

5a. ¿Por qué? _____

6. ¿Le ha pedido la empresa Salsas Morisca que llene alguna encuesta de satisfacción?

a) Si b) No

6a. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo lo ha realizado?

7. ¿Tiene contratos formales (por escrito) con la empresa Salsas Morisca?

a) Si b) No

¿Por qué?

¿De qué tipo?

8. ¿La empresa Salsas Morisca le proporciona descuentos por volumen?

a) Si b) No

¿Por qué?

¿De qué tipo?

9. ¿La empresa Salsas Morisca le proporciona crédito en sus compras?

a) Si b) No

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

¿Por qué?

¿De qué tipo? (tiempo que se le da de crédito u otras facilidades)

10. Si su respuesta anterior es negativa, ¿le gustaría que la empresa le proporcionara algún tipo de crédito?

a) Si b) No

¿Por qué?

11. ¿La empresa les brinda algún seguro de flete?

a) Si b) No

¿Por qué?

12. ¿Cuál (es) de los productos de Salsas Morisca se venden mejor en su empresa?

¿Podría identificar cuál es la razón?

13. ¿Le entregan a tiempo los pedidos?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Casi nunca
- d) Nunca

¿Se ha tomado alguna medida en conjunto con la empresa Salsas Morisca para mejorarlo?

14. ¿Identifica a los productos de Salsas Morisca como de buena calidad, sabor e imagen?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

a) Si b) No

¿Por qué? _____

15. ¿Cómo atiende la empresa de Salsas Morisca las quejas y sugerencias de al empresa que Usted representa?

16. ¿La empresa que Usted representa y la empresa Salsas Morisca realizan evaluaciones conjuntas sobre la satisfacción, gustos y preferencias de los consumidores finales?

a) Si b) No

¿Por qué? _____

Si la realizan, ¿Cuales han sido los resultados?

17. ¿Cómo se establecen las estrategias de promoción (descuentos, degustaciones, etc.) del producto?

- a) Se determinan y diseñan de manera conjunta.
- b) La empresa es quien organiza y determina, solo brindamos el espacio necesario.
- c) La empresa se ajusta a nuestras políticas y estrategias.
- d) No se promociona el producto.
- e) Otra. Especifique: _____

18. ¿Se ha presentado algún problema con los productos de la empresa Salsas Morisca?

a) Si b) No

Si su respuesta es afirmativa, descríbalos:

19. ¿Quisiera agregar alguna otra opinión sobre la empresa de Salsas Morisca que no se haya abordado en esta entrevista?

Muchas gracias por su atención y aportación para que la empresa de Salsas Morisca mejore la relación con sus clientes.

11.8 GUIA PARA LA ENTREVISTA DINÁMICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – CLIENTE.

Buenos días:

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección con el fin de entender y describir la relación que mantiene la empresa con sus clientes, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

Fecha: Hora:

DATOS DEL ENTREVISTADO (A):

Nombre: Edad:

Puesto: Antigüedad en la empresa:

1. ¿Considera que las relaciones que establece con sus clientes impactan en la empresa?
a) Si b) No

¿Por qué?

2. ¿Se identifican y caracterizan a los clientes?
a) Si b) No
¿Por qué?

2a. En caso de responder afirmativamente, explique ¿Cómo?

3. Enliste sus diferentes tipos de cliente

- | | |
|----|----|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | 8. |

4. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual que necesita su empresa para cubrir la demanda de sus clientes?
5. ¿Se cubre dicha demanda?
6. ¿Por qué?

7. ¿Cómo es que la empresa logró la captación de sus clientes?

8. ¿La empresa tiene estrategias para captación de nuevos clientes?
a) Si b) No
¿Por qué?

8a. ¿Las están operando?

8b, si su respuesta es positiva, ¿En que consiste?

8c. ¿Se evalúan las estrategias?

8c. ¿Cuáles han sido los resultados?

9. ¿Se involucra su empresa con los procesos de mejora de sus clientes?
b) Si b) No
c)
¿Por qué?

¿Podría explicar en cuáles procesos?

10. ¿Utiliza algún mecanismo para medir la satisfacción de sus clientes?
b) Si b) No

¿Por qué?

8a. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo y cada cuando lleva a cabo la medición?

11. ¿Tiene contratos formales (por escrito) con sus clientes?

b) Si b) No
¿Por qué?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

¿De qué tipo?

Proporciona a sus clientes descuentos por volumen?

b) Si b) No

¿Por qué?

¿De qué tipo?

12. ¿Proporciona a sus clientes sistemas de crédito?

b) Si b) No

¿Por qué?

¿De qué tipo?

13. ¿Cuáles son los factores que su empresa toma en cuenta para otorgar crédito a sus clientes?

14. ¿Brinda a sus clientes algún seguro de flete?

b) Si b) No

¿Por qué?

15. ¿De la venta mensual total, cuánto corresponde a clientes al menudeo?

Cantidad en pesos _____

Cantidad en unidades _____

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

Porcentaje_____

¿Por qué?

16. ¿De la venta mensual total, cuánto corresponde a clientes mayoristas?

17. Cantidad en pesos _____

18. Cantidad en unidades_____

19. Porcentaje_____

¿Por qué?

¿Por qué?

Sabiendo que la empresa maneja venta al detalle y a través de mayoristas. ¿Se realiza alguna evaluación para conocer cuál de los canales de distribución que maneja es el más efectivo?

¿Por qué?

Si lo han realizado, ¿cuáles han sido los resultados?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la empresa al comercializar a través de mayoristas?

Ventajas	Desventajas

¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la empresa al comercializar al menudeo?

Ventajas	Desventajas

20. ¿La empresa tiene identificado alguno(s) de sus productos como "producto estrella"?

a) Si b) No

¿Por qué?

Si su respuesta es afirmativa, describa cómo lo identifica y cuál producto es.

21. ¿Considera que la entrega a tiempo de los productos a sus clientes es importante?

e) Si b) No

¿Por qué?

22. ¿Cómo se garantiza que las entregas sean oportunas?

23. ¿Considera las expectativas de los clientes?

b) Si b) No

¿Por qué?

24. Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo se ajustan los productos a las necesidades y expectativas de los clientes?

- a) Se hacen sondeos periódicos o se realizan encuestas entre usuarios significativos para identificar oportunidades de mejora.
- b) Se atienden sugerencias directamente o a través de distribuidores.
- c) Se mejoran continuamente los productos y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos.

25. ¿Cómo asegura la satisfacción de sus clientes?

26. ¿Cómo se atienden las quejas?

27. ¿Cómo se evalúa la efectividad de los canales de distribución?

- a) Se comparan resultados de los diferentes distribuidores a través de coeficientes de ventas y rentabilidad.
- b) A través de sus resultados en términos de volumen de ventas
- c) Los convenios con los intermediarios comerciales incorporan indicadores de desempeño específicos, así como metas cuantificables para cada uno.
- d) No se evalúan.
- e) No se tienen canales de distribución.

11.9 GUIA PARA LA ENTREVISTA DINÁMICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – PROVEEDOR.

Buenos días:

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección con el fin de entender y describir la relación que mantiene la empresa con sus proveedores, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione, más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

Fecha:

Hora:

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre:

Edad:

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

1. ¿Cómo identifica la relación de la empresa con sus proveedores?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

¿Por qué?

2. ¿Cuenta con proveedores con los que lleve trabajando más de tres años?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

3. ¿Cuál es el rango y el tiempo promedio de su relación con sus proveedores?

¿Por qué?

4. Mencione a sus principales proveedores y el tipo de servicio y/o producto que le compra.

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

5. Describa cuánto (en volumen y dinero) se compra mensualmente a cada uno de sus principales proveedores.

6. ¿Ha identificado la empresa a alguno(s) de su(s) proveedor(es) con mal servicio o productos de baja calidad?

a) Si b) No
¿Por qué?

6a. Descríbalos:

¿Ha implementado alguna medida para corregir lo anterior?

¿Podría describirla?

7. ¿Cuántos de sus proveedores son foráneos?

8. ¿Cuántos de sus proveedores son locales?

9. ¿Considera importante la relación de la empresa con los proveedores?

a) Si b) No
¿Por qué?

¿Cada cuando se pagan las facturas a los proveedores?

a) Siempre
b) Frecuentemente
c) Casi nunca
¿Por qué?

¿Hacen los proveedores sus entregas en el tiempo, forma y con la calidad acordadas con la empresa?

a) Si b) No

Si su respuesta es no, ¿Por qué considera que esto sucede?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

a) ¿Cuenta su empresa con crédito a corto plazo por parte de sus proveedores? Si b)No

¿Por qué?

¿Cuáles son los proveedores que le ofrecen este servicio?

10. ¿Realiza alguna evaluación de sus proveedores?

a) Si b)No

Si la respuesta es afirmativa: ¿de que tipo?

Si es negativa: ¿por qué no evalúa a sus proveedores?

11. ¿Cómo selecciona a sus proveedores, qué características toma en cuenta para hacerlo?

¿Está usted satisfecho con el procedimiento de selección descrito anteriormente? ¿Por qué?

12. ¿Existe algún procedimiento en la empresa que dependa de un solo proveedor?

a) Si b)No

8a Si su respuesta es sí, ¿cuál?

¿Por qué?

_____13, ¿Hace obsequios a sus proveedores?

a) Por lo menos una vez al año

b) Se considera un gasto innecesario

c) Dos o tres veces al año

¿Por qué?

¿Cuánto es lo que invierte en dichos obsequios?

14. ¿Considera Usted que existe una estrategia de integración de la empresa para integrar a los proveedores?

a) Completamente

b) Parcialmente

c) No

15. ¿Sabe usted si sus proveedores tienen e implementan estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

a) Si b) No c) No lo sé.

b) Si la respuesta es afirmativa, ¿en que consisten dicha estrategias?

a) ¿Conoce Usted cuáles de sus proveedores realizan actividades para proteger los ecosistemas y contribuir a la mitigación del cambio climático? Si b) No c) No lo sé.
Si la respuesta es afirmativa, describir las actividades realizadas.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y TIEMPO

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

11.10 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN PROVEEDOR -EMPRESA

El propósito de esta entrevista es obtener información acerca de la dinámica existente entre la empresa Salsas Morisca de Huandacareo Michoacán y sus proveedores con la finalidad de establecer estrategias de integración que permitan proponer estrategias para lograr la sustentabilidad de dicha dinámica y por lo tanto lograr beneficios mutuos.

Fecha: Hora:

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre: Edad:

Puesto: Antigüedad en la empresa:

DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa:

Tamaño de la empresa: No. de empleados: Extranjera ☐

1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa trabajando con la empresa de Salsas Morisca?

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que emerge a partir de su relación de negocios con la empresa Salsas Morisca?

¿Por qué?

3. ¿Qué tipo de producto y/o servicio vende a Salsas Morisca?

4. ¿Qué cantidad de producto o número de servicios realiza o vende mensualmente a la empresa Salsas Morisca?

5. ¿Le brinda a Salsas Morisca crédito?

a) Sí b) No

¿Por qué?

6. ¿Cómo considera debe ser la relación con sus clientes?

- a) Estrecha para conocer sus necesidades y apoyar sus estrategias en el caso de las empresas.
- b) No tiene que ser tan cercana, simplemente es el cliente y lo que importa es que compre.
- c) Otra (explicar).

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

7. ¿Cómo califica la relación de negocios de su empresa con la empresa Salsas Morisca?

- e) Excelente
- f) Buena
- g) Regular
- h) Mala

¿Por

qué?

8. ¿Cómo considera a la empresa Salsas Morisca?

- a) Excelente cliente
- b) Buen cliente
- c) Un cliente regular
- d) Mal cliente

¿Por

qué?

9. ¿Tiene acuerdos con la empresa por escrito?

¿Por

qué?

6a. En caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior ¿De que tipo?

- a) Compra-venta de mercancía a crédito.
- b) Calidad y aseguramiento de la mercancía.
- c) Prestación de servicios
- d) Otro, especifique: _____

6b. Seleccione los puntos principales que establecen en los contratos.

- () Tipo de crédito
- () Fechas de entrega
- () Intereses en el caso de créditos.
- () Sanciones por incumplimiento.
- () Formas de pago.
- () Transporte y flete.
- () Otros, especifique: _____

10. ¿Es la empresa Salsas Morisca un cliente cumplido en el pago de sus facturas?

- a) Siempre
- b) Habitualmente
- c) Casi nunca
- d) Nunca

11. ¿La empresa que representa orienta sus procesos a la mejora continua?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

a) Si b) No

Si su respuesta es afirmativa, describa brevemente de qué manera lo realizan

12. ¿Cuenta su empresa con alguna certificación de calidad en alguno(s) de su (s) procesos?

a) Si b) No

¿Por qué?

8a. Si su respuesta es afirmativa, mencione cuál: _____ y en qué proceso: _____

13. ¿Considera Usted que existe un compromiso de los directivos de su empresa para integrarse a las estrategias de sus clientes?

a) Completamente
b) Parcialmente
c) No

¿Por qué?

14. ¿Brinda su empresa a sus clientes sistemas de crédito?

a) Si b) No

¿Por qué?

Si la respuesta es afirmativa, describir brevemente que el sistema de crédito

10a. En caso de que su respuesta sea sí, ¿Cuál es el procedimiento para aplicar a sus sistemas de crédito?

15. ¿Su empresa maneja estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

c) Si b) No c) No lo sé.

Si la respuesta es afirmativa: ¿podría describirla?

16. ¿Realizan alguna actividad en beneficio de los ecosistemas?

b) Si b) No c) No lo sé.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y TIEMPO PARA BENIFICIAR ESTA RELACIÓN PROVEEDOR – EMPRESA.

11.11 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN EMPRESA – GOBIERNO

Buenos días/ tardes:

El propósito de esta entrevista es obtener información de la Alta Dirección con el fin de entender y describir la relación que mantiene la empresa con las diferentes instancias de gobierno; identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

1. ¿Considera que es importante establecer una relación dinámica entre la empresa y las diversas instancias de gobierno?

a) Si b) No

¿Por qué?

2. ¿La empresa ha aplicado o esta considerando aplicar a programas de gobierno en los diferentes niveles?

b) Si b) No

¿Por qué?

¿Cuáles?

3. Mencione otros programas que conozca aunque no aplique.

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

4. Mencione las dependencias de gobierno con las que la empresa ha establecido alianzas de trabajo.

5. ¿Cuál ha sido su experiencia con las diversas instancias de gobierno con las que ha tenido algún acercamiento?

6. ¿Considera que es adecuado el flujo de información entre las necesidades de las empresas y las políticas económicas y empresariales de los gobiernos?

a) Si b) No

¿Por qué?

7. ¿Le parece necesario generar mayor contacto directo entre el sector empresarial y los líderes políticos?

a) Si b) No

¿Por qué?

8. ¿Pertenece a alguna cámara u organización empresarial?

a) Si b) No

¿Por qué?

9. ¿Ha tenido la empresa alguna participación en el diseño o propuesta de políticas económicas gubernamentales?

a) Si b) No

¿Por qué?

10. ¿Cuál es el grado de confianza que presenta la empresa respecto a la política del gobierno local, estatal y federal?

- a) La empresa confía completamente en que la política económica de los tres niveles de gobierno se encuentra alineada y enfocada al sector empresarial por lo que se verá favorecido.
- b) Existe mediana confianza, aún están muy desarticuladas las políticas de los gobiernos.
- c) Existe incertidumbre con los cambios de gobierno.
- d) La empresa desconfía totalmente del sector gobierno.

11. ¿Considera que el gobierno fomenta la inversión de la empresa en innovación y tecnología para la mejora de sus procesos?

a) Si b) No

¿Por qué?

12. ¿Los apoyos gubernamentales satisfacen las necesidades de la empresa?

a) Si b) No

¿Por qué?

13. ¿Cuáles son los principales apoyos gubernamentales que demanda la empresa?

- a) Formación empresarial.
 - b) Préstamos y apoyos económicos para capital de trabajo.
 - c) Certificaciones y buenas prácticas.
 - d) Manejo de personal.
 - e) Incentivos fiscales.
 - f) Crecimiento en infraestructura y equipo.
 - g) Otro(s), especifique: _____
-

11. 12 GUIA PARA LA ENTREVISTA EN EL DIAGNÓSTICO DE LA DINÁMICA DE LA RELACIÓN GOBIERNO - EMPRESA

Bueno (a)s días/tardes:

El propósito de esta entrevista es obtener información para la empresa Salsas Morisca con el fin de entender y describir la relación que mantiene con las instancias de gobierno, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, para posteriormente sugerir estrategias de mejora rumbo a la sustentabilidad de la empresa. Se debe enfatizar que entre más precisa, objetiva, y apegada a la realidad sea la información que nos proporcione más adecuadas y oportunas serán las propuestas de mejora que se generen a partir de la información proporcionada.

Fecha:

Hora:

DATOS DE LA INSTANCIA DE GOBIERNO

Nombre:

Dirección:
(Opcional)

DATOS DE ENTREVISTADO (A):

Nombre:

Puesto:

Antigüedad en la empresa:

14.¿Considera que es importante la relación de las empresas con las diversas instancias de gobierno?

c) Si b) No

¿Por qué?

15.¿Conoce la empresa de Salsas Morisca?

d) Si b) No

2a. Si su respuesta es afirmativa, explique por favor ¿cuál es su relación con la empresa?

Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán

16.¿Cuáles son los programas gubernamentales que ofrecen al sector empresarial?

17.¿Cuál ha sido su experiencia en la aplicación de los programas mencionados?

18.¿Cómo difunden los programas de apoyo e impulso al sector empresarial?

19. ¿Considera que es adecuado el flujo de información que se establece entre las necesidades de las empresas y las políticas económicas y empresariales de los gobiernos?

b) Si b) No

¿Por qué?

20.¿Le parece necesario generar mayor contacto directo entre el sector empresarial y los líderes políticos?

b) Si b) No

*Estudio de caso: La sustentabilidad como estrategia de negocios para la empresa
Salsas Morisca, en Huandacareo Michoacán*

¿Por qué?

21. ¿En su Dependencia integran a las empresas para establecer propuestas conjuntas que impulsen y apoyen a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)?

b) Si b) No

¿Por qué?

22. ¿Cómo identifican el grado de confianza que tienen las empresas respecto a los programas de apoyo gubernamentales que su dependencia ofrece?

23. ¿Considera que el gobierno fomenta la inversión de la empresa en innovación y tecnología para la mejora de sus procesos?

a) Si b) No

¿Por qué?

24. ¿Saben si las empresas están satisfechas respecto a los programas de apoyo al sector empresarial que tienen?

25. ¿Cuál es la forma más rápida para que una empresa pueda ser atendida en la Dependencia que Usted representa?