

**PROPUESTA DE MODELO DE
ADMINISTRACIÓN BAJO EL DISEÑO DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO. CASO DE
ESTUDIO: HUEXOLOTI DOWN, S.C. DE R.L. DE
C.V.**

PROPOSAL FOR AN ADMINISTRATION MODEL UNDER THE DESIGN OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM. CASE STUDY: HAXOLOTL DOWN, S.C. OF R.L. OF C.V.

ESTEPHANY ITZEL VILLAR MENDOZA¹, SERGIO RAÚL JIMÉNEZ JEREZ¹.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL – UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS¹

México

Recibido el 05 de noviembre 2021; Aceptado el 09 de mayo 2022; Disponible en Internet el 01 de julio del 2022.

E-mail de Contacto: sitzel.vilmen@gmail.com
 © Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)
 Vol. 7, N° 13 Pág. 10-20. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México.
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>.

Resumen— La presente investigación tiene por objetivo proponer un modelo de administración que esté diseñado bajo el esquema de un sistema de gestión integrado basado en normas ISO relacionadas a calidad y continuidad del negocio lo cual permite a la organización sistematizar sus procesos y así superar lo que se conoce como el valle de la muerte. La cooperativa Huexolotl Down es un emprendimiento social que surgió en el 2015 a raíz de la necesidad de un chico con síndrome de Down que deseaba incorporarse al sector productivo, sin embargo, los trabajos que le ofrecían no satisfacían sus necesidades, es por eso que sus padres deciden conformar una cooperativa que no sólo ayudara a su hijo a incorporarse a una sociedad productiva, sino que también generara empleo para otros chicos con la misma condición. Actualmente, Huexolotl Down se encuentra en un periodo de crecimiento acelerado, hoy en día, el emprendimiento se está consolidando y por lo tanto los servicios son cada vez más solicitados, la demanda va en aumento y en algunas ocasiones rebasa la capacidad instalada de la organización para ser atendida, es por esto que se genera la necesidad de transformarse para dar continuidad a sus operaciones. Esta transformación llevará a la cooperativa a pasar de una etapa que se le conoce como infancia a una etapa conocida como adolescencia en donde se refleja la necesidad de solicitar ayuda externa con la finalidad de poder cubrir la demanda solicitada. Esta transición sin duda requiere de un arduo trabajo en equipo y de personas competentes en los puestos correctos. Los resultados esperados de esta investigación pretenden demostrar que diseñar un modelo de sistema de gestión integrado basado en normas ISO generará en la cooperativa Huexolotl Down una mejora que contribuya a la administración y continuidad del negocio a largo plazo, lo que permitirá que su crecimiento sea más organizado para llegar a la madurez y con esto puedan continuar con su labor social al potenciar las habilidades de personas con discapacidad para incluirlos a una sociedad productiva.

Palabras Clave— Emprendimiento Social; Inclusión Laboral; Sistemas de Gestión; Administración; Calidad

Abstract— The objective of this research is to propose a management model that is designed under the scheme of an integrated management system based on ISO standards related to quality and business continuity, which allows the organization to systematize its processes and thus overcome what is known as the valley of death. The Huexolotl Down cooperative is a social enterprise that emerged in 2015 as a result of the need of a boy with Down syndrome who wanted to join the productive sector, however, the jobs he was offered did not satisfy his needs, that is why his the parents decide to form a cooperative that will not only help their son to join a productive society, but will also generate employment for other boys with the same condition. Currently, Huexolotl Down is undergoing a period of growth, today, the enterprise is consolidating and therefore the services are increasingly requested, the demand is increasing and sometimes exceeds the installed capacity of the organization to be served, which is why the need to transform to give continuity to its operations. This transformation will lead the cooperative to go from a stage

known as childhood to a stage known as adolescence, which reflects the need to request external help in order to be able to cover the requested demand. This transition certainly requires hard teamwork and competent people in the right positions. The expected results of this research intend to demonstrate that designing an integrated management system model based on ISO standards will generate an improvement in the Huexolotl Down cooperative that will contribute to the administration and continuity of the business in the long term, which will allow its growth to be more efficient, organized to reach maturity and with this they can continue their social work by enhancing the skills of people with disabilities to include them in a productive society.

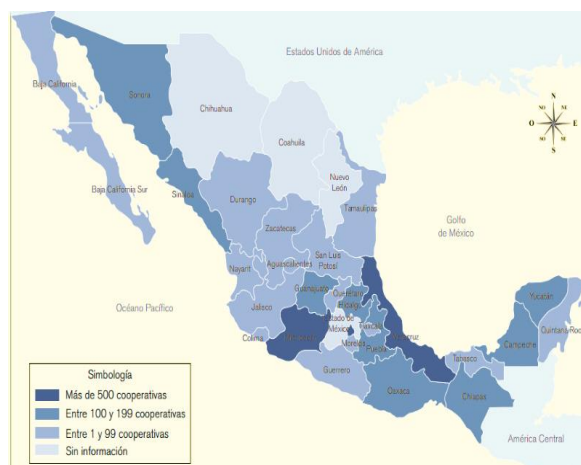
Keywords— Social Entrepreneurship; Laboral Inclusion; Management Systems; Administration; Quality

JEL CODE— M10

INTRODUCCIÓN

La Ciudad de México se encuentra ubicada como una de las zonas con mayor número de Sociedades Cooperativas en el país. De acuerdo con la investigación de Ricardo Jarquín, el Coordinador de Posgrado de Economía en la UNAM indicó que la Ciudad de México Michoacán y Veracruz son los estados que rebasan las 500 cooperativas constituidas, como se puede observar en el siguiente mapa.

Figura 1.
Distribución Territorial de las Cooperativas



Instituto Politécnico Nacional. (2017). Distribución Territorial de las Cooperativas. [Ilustración]. En Propuesta De Modelo De Planeación Estratégica Para Las Sociedades Cooperativas (p. 31).

A pesar de que no se sabe con exactitud el número de cooperativas que existen en el país, se puede observar que el cooperativismo en México ha crecido y forma parte importante del total de empresas que se han conformado a lo largo del tiempo. En la Ciudad de México, uno de los casos de éxito en las cooperativas que han logrado mostrar resiliencia y permanecer en el mercado como una pequeña empresa

de economía social y solidaria de reciente creación se encuentra en la Cooperativa Huexólotl Down. Que Huexolotl en náhuatl significa “guajolote o pavo”.

La cooperativa Huexolotl Down o Pavo Down, como se le conoce comercial-mente, es una empresa mexicana que se dedica a la crianza, empaque y comercialización de pavos y sus derivados, Asimismo, también tienen un fuerte compromiso con la inclusión a las personas con Síndrome de Down y otras discapacidades como retraso mental o esquizofrenia, de hecho, la gran mayoría de personas que trabajan en la cooperativa tienen alguna de estas condiciones. (Huexólotl Down, 2020)

Esta cooperativa se creó en 2015 a partir de una idea de su hijo, quién deseaba comenzar su etapa productiva, sin embargo, los trabajos que conseguía no satisfacían su necesidad pues al tener Síndrome de Down sufría de exclusión o los trabajos que le ofrecían eran en su mayoría sencillos y poco remunerados, lo que provocaban que se aburriera. Es así como este joven emprendedor apoyado por sus padres decide iniciar con un proyecto avícola cooperativista en la Alcaldía Magdalena Contreras de la Ciudad de México (CDMX) con el objetivo de potencializar las capacidades de las personas con Síndrome de Down y lograr así su inclusión en la sociedad productiva. Hoy en día son alrededor de 8 jóvenes más que trabajan en la cooperativa y son el alma de proyecto, pues además de empaquetar y etiquetar la carne se dedican también a venderla en exposiciones y ferias de la Ciudad de México, incluso algunos ya son socios de la cooperativa también.

Pavo Down ha establecido como misión incentivar, producir y comercializar productos orgánicos de carne de pavo buscando mejorar así las condiciones de vida de las familias de la comunidad de la Alcaldía Magdalena Contreras y posteriormente en la CDMX, el resto de la república mexicana y a nivel internacional, así mismo, están comprometidos con potencializar las capacidades de las personas con Síndrome de Down y en estado de vulnerabilidad, fortaleciendo y logrando su total inclusión a la sociedad productiva. (Pavo Down, 2020)

A futuro la cooperativa Pavo Down ha establecido algunos objetivos que tienen la finalidad de lograr la visión que como organización han determinado. Esta visión es, ser una cooperativa inclusiva e innovadora en la producción, distribución y venta de alimentos, frutas, verduras, flores, miel y mermeladas a nivel comunidad, nacional e internacional fomentando así la producción orgánica de alimentos y creando fuentes de empleo en la zona. (Pavo Down, 2020)

Los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se han planteado como organización son los siguientes: (Pavo Down, 2020)

- a) A 1 año satisfacer las necesidades del mercado orgánico.
- b) A 3 años abrir mercado en el área metropolitana a través de los hoteles, restaurantes y hospitales.
- c) A 5 años poder ingresar a las tiendas de autoservicio y al sector gobierno, así como a 5 estados más de la república mexicana.
- d) A 7 años ingresar a otros 10 estados de la república mexicana.
- e) A 10 años ingresar a todo el país e iniciar apertura de mercado a nivel internacional.

A mediano plazo, ellos tienen la visión de poder llegar a comercializar sus productos en tiendas de autoservicio al interior de la República Mexicana. A sí mismo, se pretende que a pesar de ser una empresa de reciente creación existe el interés de seguir ofreciendo la mejor calidad en sus productos buscando mejorar la calidad de vida de personas con Síndrome de Down.

Actualmente y después de seis años de haber sido constituida, esta cooperativa cuenta con la comercialización de más de 24 productos derivados del pavo como son: hamburguesas, milanesas, jamón y carne deshebrada por mencionar algunos. Aunado a lo anterior, cuentan con dos granjas una ubicada en Amecameca a la cuál apoyan con las actividades de pastoreo y alimento para las aves y la otra es de reciente creación que se encuentra ubicada en la Alcaldía Magdalena Contreras y abrirá sus operaciones en 2021. (Cooperativas CDMX, 2021) Por supuesto, la temporada decembrina es en la que tienen mayores ven-tas, incluso en este tiempo de pandemia ellos han logrado permanecer y adaptar-se a las necesidades del mercado.

La cooperativa Huexolotl Down, se encuentra en un periodo de crecimiento acelerado, hoy en día, están pasando de la etapa de adolescencia en donde el emprendimiento se está consolidando y se requiere de mayor ayuda externa ya que los servicios cada vez son más solicitados, y ha provocado que la demanda aumente y en algunas ocasiones rebase la capacidad instalada de la organización para ser atendida ocasionando que el negocio se vea en la necesidad de transformarse para dar continuidad a sus operaciones, esto llevaría a la cooperativa a pasar a una etapa que se le conoce en la literatura como madurez, en esta etapa se refleja la necesidad de crear una empresa madura desde una perspectiva amplia, emprendedora

y más inteligente buscando que el negocio se fusione gracias a ti como emprendedor y no sin ti. Los emprendedores tendrán que buscar especialistas y directivos en los que puedan delegar ciertas funciones con la finalidad de crecer y mantener la continuidad del negocio a largo plazo, esta transición requiere de un arduo trabajo en equipo y de personas competentes en los puestos correctos.

MÉTODO

Derivado de la situación expresada por la organización se generó un diagnóstico que permitió identificar con más detalle el problema que presenta la cooperativa, este diagnóstico estuvo basado en la manera en la que debe funcionar un sistema de gestión de la calidad y abarcó desde la evaluación del contexto interno y externo de la organización, pasando por el nivel de liderazgo que presenta la parte directiva, la identificación, valoración y trata-miento de los riesgos, el proceso productivo (identificando su cadena de valor) y finalmente se evaluó de qué forma se realiza la evaluación del desempeño en cada uno de los procesos de la organización y como identifican y realizan la mejora continua.

Para la realización del diagnóstico se generó una escala que permitió medir gráficamente el nivel de implementación que la organización presenta frente a un sistema de gestión como herramienta para su administración. (Ver Tabla 1)

Tabla 1.
Escala de Valoración para Diagnóstico

Estado	Significado
? Desconocido	No ha sido verificado
Inexistente	No se lleva a cabo el control para el cumplimiento del requisito.
Inicial	Los controles existen, pero no se gestionan, no existe un proceso formal para realizarlas. Su éxito depende de la buena suerte y de tener personal de la alta calidad.
Repetible	Los controles o procesos se realizan de un modo totalmente informal (con procedimientos propios, informales). La responsabilidad es individual. No hay formación.
Definido	El control se aplica conforme a un procedimiento documentado, pero no ha sido aprobado por el responsable de Calidad
Administrado	El control se lleva a cabo de acuerdo con un procedimiento documentado, aprobado y formalizado.
Optimizado	El control se aplica de acuerdo con un procedimiento documentado, aprobado y formalizado, y su eficacia se mide periódicamente mediante indicadores.
No aplicable	A fin de certificar un SGC, todos los requerimientos principales de ISO 9001 son obligatorios. Excepto los que no son aplicables.

Fuente: Elaboración propia

En el presente diagnóstico se menciona de manera detallada el avance de implementación en ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad de la Cooperativa Huexolotl Down, ubicada en la alcaldía Magdalena Contreras en el sur poniente de la Ciudad de México. Así mismo se refleja el nivel de integración que su sistema actual tiene respecto a los estándares relacionados con la gestión de riesgos y continuidad del negocio.

De acuerdo con la Tabla 1: Escala de Valoración para Diagnóstico, se determina que la organización se encuentra en un nivel INICIAL de implementación del estándar mencionado anteriormente, esto quiere decir que existe conocimiento por parte del personal acerca de la implementación de la norma, sin embargo, los procedimientos, controles y documentación no se encuentran formalmente descritos de acuerdo con el estándar, lo que impide que el sistema se pueda gestionar de manera óptima para alcanzar el 100% de su implementación.

Es importante mencionar que el diagnóstico no pertenece a una evaluación de certificación y los resultados solamente reflejan el nivel de madurez que tiene el Sistema de Gestión, más no, la operación general de la empresa. El diagnóstico que a continuación se menciona sólo será utilizado con fines informativos. Se recomendó a la organización realizar nuevamente este diagnóstico al finalizar el proceso de implementación con la finalidad de comparar los resultados y medir los objetivos planteados.

Este diagnóstico se elaboró basado en la norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad y de acuerdo con la norma del Capítulo Uno al Capítulo Tres se pueden observar aspectos generales e informativos del estándar, es decir, el Capítulo Uno menciona el objetivo y campo de aplicación de la norma, el Capítulo Dos menciona las referencias normativas y el Capítulo Tres habla sobre los Términos y Definiciones. Es por esta razón que se muestran los detalles del diagnóstico a partir del Capítulo Cuatro ya que en ese capítulo es donde comienza la parte práctica para la implementación y evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Después de realizar el diagnóstico se encontró que el 73% del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) está en una etapa inicial. Lo que quiere decir que los controles existen, pero no se gestionan ya que no existe un proceso formal para realizarlo.

A continuación, se describen los resultados por cada capítulo de la norma:

- | | |
|--|---|
| <p>a) Capítulo 4. Contexto de la Organización: se encuentra que el capítulo cuatro relacionado al contexto de la organización la cooperativa lo ha definido a través de un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) igualmente se ha identificado lo relacionado a las partes interesadas y al alcance, sin embargo, estos no han sido documentados. En lo relacionado al alcance de SGC la organización presenta los límites y aplicabilidad, aunque se puede robustecer con el análisis que se generó de las partes interesadas, esto con la finalidad de determinar los requisitos del estándar, así mismo, se refleja un avance sobre la documentación de los procesos en la parte de producción, en este sentido será necesario determinar los procesos del resto de las áreas de la empresa.</p> <p>b) Capítulo 5. Liderazgo: en el capítulo número cinco relacionado al liderazgo se encuentra que se debe fortalecer el establecimiento de la política de calidad, así como establecer roles, responsabilidades y autoridades en la organización, aunque cada miembro sabe que tiene que realizar la comunicación puede ser un poco confusa debido a que los roles no se encuentran del todo especificados. Por otro lado, es importante mencionar que es destacable el fuerte compromiso hacia la atención del cliente que no se refleja solamente en los representantes de la dirección, sino en todo el personal.</p> <p>c) Capítulo 6. Planificación: Relacionado a la gestión de riesgos en el capítulo número seis se puede observar que la organización identifica sus riesgos, sin embargo, hace falta una correcta gestión que determine las acciones que se requieren para abordar los riesgos y oportunidades identificadas. De la misma forma, es importante que se establezcan objetivos generales y específicos para las funciones y niveles pertinentes en cada uno de los procesos, esto generará que se determine la planificación a seguir para lograr estos objetivos.</p> <p>d) Capítulo 7. Apoyo: Por otro lado, se identifica que existe competencia por parte del personal que colabora en la organización respecto a sus funciones dentro de la organización, sin embargo, se debe reforzar la concientización de la implementación del sistema de gestión con todo el personal y generar la información documentada requerida por el estándar para mantener un control adecuado de la misma, a pesar de que</p> | <p>este proyecto se había trabajado anteriormente, en la actualidad son pocos los colaboradores que tienen conocimientos sobre estas herramientas. La asignación de roles anteriormente mencionada será de apoyo para el establecimiento de recursos necesarios en cada etapa del proceso optimizando así los recursos utilizados al lograr la conformidad de los productos.</p> <p>e) Capítulo 8. Operación: En la parte de producción, para el capítulo número ocho de la norma, se encuentra que lo que se refiere al control de los procesos debe ser definido con la finalidad de determinar y aplicar los criterios para evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores, así como, implementar disposiciones planificadas, en las etapas que permitan verificar que se cumplen los requisitos de los productos. La organización conoce los procesos a seguir, sin embargo, al no estar documentados genera que la capacitación inicial para los nuevos integrantes sea más lenta de lo esperado y esto genera que el periodo de aprendizaje aumente considerablemente. En este punto se menciona la necesidad de la generación de un mapeo de procesos que permita definir posteriormente actividades por puesto y de esta forma dividir el trabajo por procesos que permitan a la organización contar con la capacidad instalada requerida para cumplir con las solicitudes del cliente. En el futuro este mapeo también permitirá que la organización pueda adecuar controles operativos que aseguren la calidad de los productos y disminuyan las entregas no conformes, que, aunque son pocas pueden generar un gasto adicional. En ese sentido también se debe documentar lo relacionado al diseño y desarrollo de las recetas para cada uno de los productos existentes y futuros, con esta documentación la organización logrará establecer mejores y más justos precios, así como, describir técnicamente cada producto para después poder etiquetarlos y/o poder responder ante los clientes su aplicación y uso.</p> <p>f) Capítulo 9. Evaluación del Desempeño: En cuanto al capítulo nueve relacionado a la evaluación del desempeño se encuentra que se debe reforzar el seguimiento, análisis, medición y evaluación del SGC, así como, implementar la realización de auditorías internas y revisión por la dirección de manera anual que den cumplimiento a los requisitos</p> |
|--|---|

obligatorios del estándar. Esta aplicación asegurará la conveniencia, adecuación, eficacia, y alineación continua con la dirección estratégica ya que los resultados incluirán el establecimiento de decisiones y acciones necesarias por realizar para contribuir a la mejora continua y continuidad del negocio en el futuro.

- g) Capítulo 10. Mejora: Finalmente, en el capítulo diez, se detecta que se debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del Cliente y aumentar la satisfacción de este, así como, reaccionar ante la no conformidad y tomar acciones para controlarla y corregirla y conservar información documentada como evidencia, esto con la finalidad de mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión.

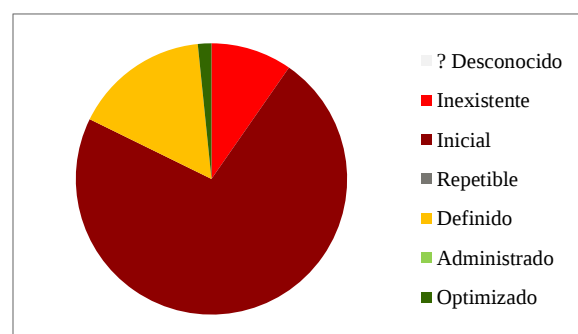
Adicionalmente se encuentra que el 16% del SGC se encuentra definido, esto quiere decir que el control se aplica conforme a un procedimiento documentado, pero no ha sido aprobado por un Responsable de Calidad, lo cual implica que se establezcan los objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios; se determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios; se planifica, implementa, controla y documentan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios. Cabe destacar que en lo que se refiere a la producción y provisión del servicio se encuentra completamente definido, es decir, se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, así mismo, se utilizan los medios apropiados para identificar las salidas, revisando y controlando los cambios para la producción o la prestación del servicio. Igualmente, la organización asegura que las salidas que sean no conformes con sus requisitos sean identificadas y se controlen para prevenir su uso o entrega no intencionada.

Se encuentra que un 2% se encuentra en nivel optimizado, como se muestra en la tabla 1, es decir, el control se aplica de acuerdo con un procedimiento documentado, aprobado y formalizado, y su eficacia se mide periódica-mente mediante indicadores. Este nivel se detecta en el tratamiento de los riesgos de seguridad de la información, la organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con los requisitos sean identificadas y controladas para prevenir su uso o entrega no intencionada. En este

sentido se reconoce el esfuerzo y preparación por parte del personal para entregar productos que cuenten con calidad.

Para representación esquemática del diagnóstico se anexa la gráfica que contiene la información anteriormente descrita, así como, una tabla que de manera general describe cada uno de los parámetros utilizados en el diagnóstico y el porcentaje obtenido por cada uno de ellos.

Gráfico 1.
Resultados gráficos del Diagnóstico a la Cooperativa Huexolotl Down



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.
Resultados tabulados del Diagnóstico a la Cooperativa Huexolotl Down

Estado	Significado	Proporción de requerimientos SGC
? Desconocido	No ha sido verificado	0%
Inexistente	No se lleva a cabo el control para el cumplimiento del requisito.	10%
Inicial	Los controles existen, pero no se gestionan, no existe un proceso formal para realizarlos. Su éxito depende de la buena suerte y de tener personal de la alta calidad.	73%
Repetible	Los controles o procesos se realizan de un modo totalmente informal (con procedimientos propios, informales). La responsabilidad es individual. No hay formación.	0%
Definido	El control se aplica conforme a un procedimiento documentado, pero no ha sido aprobado por el responsable de Calidad	16%
Administrado	El control se lleva a cabo de acuerdo con un procedimiento documentado, aprobado y formalizado.	0%
Optimizado	El control se aplica de acuerdo con un procedimiento documentado, aprobado y formalizado, y su eficacia se mide periódicamente mediante indicadores.	2%
No aplicable	A fin de certificar un SGC, todos los requerimientos principales de ISO 9001 son obligatorios. Excepto los que no son aplicables.	0%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

El diagnóstico permitió confirmar que la cooperativa se encuentra en una etapa crucial de crecimiento que trae consigo una serie de actividades que deberán ser atendidas para dar continuidad a sus operaciones, estas áreas de oportunidad encontradas van desde la necesidad de identificar los procesos que conforman la organización, así como, las actividades que en cada etapa se deben desarrollar para asegurar la calidad de los diferentes productos que tienen, igualmente se encontró que en algunas áreas no tienen suficiente claridad para las funciones que les corresponden debido a que no tienen documentados los procesos y no cuentan con procedimientos establecidos, normalmente los que conocen estas actividades son las personas que llevan más tiempo en la organización y han superado la curva de aprendizaje. En cuanto a liderazgo, se identificó que es necesario establecer controles operacionales que permitan evaluar el crecimiento de la empresa a través del tiempo, con la finalidad de que se pueda generar mejora continua en la organización.

El crecimiento acelerado que Pavo Down ha tenido hasta el momento también da apertura para que se evalúe la oportunidad de contribuir a que los chicos Down puedan crecer en cuanto a conocimientos se refieren, esto generará que se desarrollen e integren de mejor manera en la sociedad y puedan atraer a otras personas en las mismas condiciones para contribuir en su desarrollo.

El marco contextual anteriormente descrito permite formular las siguientes preguntas que dan pauta al desarrollo de la investigación con el caso de estudio de la cooperativa Huexolotl Down.

- a) ¿Cómo el diseño de un sistema de gestión integrado basado en normas ISO logrará una mejora en la administración y continuidad de la cooperativa Huexolotl Down?
- b) ¿De qué forma la gestión de riesgos basada en ISO 22301:2012 e ISO 31000:2018 sustentará la continuidad de las operaciones de la cooperativa Huexolotl Down?
- c) ¿Cómo el enfoque a procesos basado en sistemas de gestión de calidad mejorará la gestión de la cooperativa Huexolotl Down?

Para la resolución de las preguntas de investigación se proponen los siguientes supuestos:

- a) Toda empresa que diseña y desarrolla un Sistema de Gestión Integrado basado en

normas ISO logra una mejora en la administración y continuidad del negocio.

- b) Las empresas que gestionan sus riesgos con base en normas ISO tienen más probabilidades de darle continuidad a sus operaciones y actuar sobre los imprevistos que aquellas que no lo hacen.
- c) El mapeo y documentación de los procesos de una organización basado en Sistemas de Gestión de la Calidad logran la sistematización de sus operaciones a largo plazo.

Hoy en día esta investigación continua en desarrollo, se espera que los resultados demuestren que este modelo sea capaz de ser implementado en cualquier cooperativa de la CDMX, sin importar el sector productivo al que pertenezca y que aporte las herramientas necesarias de planeación, organización, verificación y control para mantener el negocio considerando incluso un análisis de impacto del negocio y la evaluación de riesgos que permitan enfrentar situaciones como la que actualmente vivimos con la pandemia del COVID-19 esto generará una mejora en el funcionamiento de las Pymes y la continuidad de los negocios en un corto plazo.

Además, en el caso de estudio se espera que la empresa obtenga un crecimiento organizado que permita generar un mayor número de empleos para chicos que cuentan con alguna discapacidad y que buscan incorporarse a un sector productivo que les permita tener una mejor calidad de vida.

En la actualidad la población no se limita a tener un solo empleo seguro o a trabajar en una sola empresa y la mayoría de las personas deciden tomar como rumbo el emprendimiento para obtener un ingreso extra o en algunos casos lograr tener estabilidad económica en un largo plazo. Pero ¿qué tan efectivo y redituable resulta para la sociedad mexicana emprender un negocio? Sea cual sea la necesidad por la que la población decide tomar el camino del emprendimiento como una actividad más para generar ingresos y/u ofrecer empleos a la comunidad, es importante considerar los problemas a los que se enfrenta nuestro país no sólo de burocracia o corrupción sino también de conocimientos en materias de finanzas personales y corporativas, administración de empresas y hasta de gestión de proyectos porque estos conocimientos pueden garantizar la continuidad, crecimiento y desarrollo de las empresas.

Los registros actuales del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2020, Información para la actualización e incorporación de

unidades económicas al DENUE del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señalan que actualmente en nuestro país existen alrededor de 4,982,265 empresas dedicadas a los diferentes sectores productivos, y que en la Ciudad de México tan sólo hay alrededor de 474,328. (INEGI, 2020) La mayoría de estas empresas se dedica al comercio al por menor. Los mismos registros del INEGI demuestran que 2 de cada 3 empresas mexicanas se declaran en quiebra antes de cumplir los primeros 5 años de vida productiva. (INEGI, 2020) Es ahí que nace la idea de diseñar un modelo de Sistema de Gestión Integrado basado en tres normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) que son:

- a) ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad
- b) ISO 22301:2019 Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- c) ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos

El brote de COVID-19 además del número de defunciones que está teniendo también trae un impacto creciente en la economía a nivel mundial y esto para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) significa reestructurar sus modelos de negocio y realizar un nuevo análisis respecto a su situación actual y a la continuidad de sus operaciones. Así mismo el utilizar herramientas como las normas que la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha proporcionado al mundo puede ser un punto crucial de apoyo para que las pequeñas y medianas empresas de nuestro país continúe n. Una ventaja de utilizar este tipo de herramientas es que son capaces de adaptarse a cualquier empresa de cualquier giro y puede aportar a la organización un análisis tan exhaustivo como ellos lo decidan además de que es considerado por la ISO que los sistemas de gestión son algo vivo y generan mejora continua a las organizaciones que los implementan.

Según la ISO la adopción de un sistema de gestión integrado representa una decisión estratégica para una organización, este le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para iniciativas de desarrollo. Algunos de los beneficios de contar con un sistema de gestión integrado son que facilita la oportunidad de aumentar la satisfacción del cliente, aporta uniformidad en la estructura organizacional, potencializa la competencia de los trabajadores, proporciona un enfoque a procesos que emplea el ciclo Planear – Hacer – Verificar - Actuar (PHVA) y por último genera en la organización un pensamiento basado en riesgos. Considerando todos estos beneficios y la mejora que tendría una PyME al

desarrollar el modelo de sistema de gestión integrado se podría visualizar que exista un aumento en sus utilidades pues sus procesos en general estarán mayormente enfocados a los objetivos de la empresa lo que contribuye también a un crecimiento organizacional que además de otorgar permanencia en el mercado genera la posibilidad de creación de nuevos empleos para la sociedad.

Al comenzar el siglo XXI entramos a una era en la cual predomina la Innovación y la tecnología, en esta era la competitividad depende de la capacidad para responder a los cambios en el mercado y las fluctuaciones sociales, políticas, económicas y financieras con una alta velocidad soportada por la innovación rápida, la responsabilidad social y el uso de tecnología, tanto de procesos y operación como de información.

Es por esto que la utilización de herramientas que involucran el pensamiento sistémico en la estructura del desarrollo de sus procesos ha logrado mejorar situaciones que se percibían anteriormente como problemáticas. Una muestra de ello son los sistemas autopoieticos ya que son considerados como sistemas vivos, debido a que a pesar de los cambios de su entorno estos conservan su identidad, en el mismo sentido reaccionan los sistemas de gestión, que se consideran vivos y esto permite que tengan la habilidad de conservar su identidad a pesar de los cambios continuos en sus entornos, demostrando con ello una alta y continua capacidad de autorregulación. Este tipo de sistemas también ayudan al aumento de la productividad organizacional y promueven la utilización de gestión por procesos que en un nivel básico puede ayudar a solucionar problemas, en un nivel intermedio pueden evitar problemas y en un nivel avanzado ayuda a mejorar procesos.

Finalmente, lo anteriormente descrito se puede resumir con el término de productividad empresarial que es una cualidad de los procesos de producción que hacen que mejoren permanentemente de forma integral. Este término también involucra la capacidad de respuesta que tiene una empresa en el corto, mediano y largo plazo para permanecer en un nicho de mercado con los niveles que se consideren adecuados de ventas que le permitan conseguir márgenes de ganancias.

DISCUSIÓN

Las diferentes situaciones que se pueden observar a diario en la vida cotidiana han sido estudiadas a través del tiempo por muchos investigadores que pretenden dar entendimiento y resolver situaciones que se pueden

llegar a percibir como problemáticas. En muchas de las ocasiones, estas situaciones son resueltas con enfoques en sistemas que generan modelos, metodologías o herramientas como resultado de las investigaciones.

Las situaciones de la vida diaria pueden ilustrar la forma en la que los problemas de la sociedad o de las organizaciones son identificados, se observa también como estas situaciones diversas presentan causas y consecuencias con impactos que pueden ser amplios o complejos. Todas lo que sucede en nuestro entorno tiene varios elementos interrelacionados y factores independientes entre sí que tienen una perspectiva contrastante y sujeta a estudio. Por lo tanto, ilustrar como resolver un pequeño problema puede ayudar a resolver también un gran problema, aunque esto también demuestra en cierta escala como los problemas mayores pueden ser caracterizados por múltiples y a menudo conflictivas perspectivas. (Reynolds y Holwell, 2010)

Los sistemas pretenden resolver situaciones en nuestro entorno con la finalidad de que como sociedad aprendamos a adaptarnos a ellas o que dejen de ser percibidas como problemáticas. Por esta razón resulta importante que se observe la forma en qué otras situaciones similares fueron resueltas, si bien es cierto, los modelos, metodologías y herramientas no nos darán las respuestas obvias, pero propiciarán un proceso sistemático que permita la solución a través de métodos y estrategias que anteriormente ya han sido abordadas en otros contextos y pueden ser mejoradas y adaptadas al contexto actual de una sociedad o de una organización.

Los autores Reynolds y Holwell (2010) dentro de su libro proponen dos puntos de vista sobre la naturaleza que distinguen diferentes enfoques de sistemas, el primer pensamiento lo definen como “pensar en sistemas” en este caso se refiere a los sistemas contables, sistemas de gestión, ecosistemas, sistemas de salud o sistemas legales y por otro lado mencionan a los “sistemas pensando” los cuales hacen referencia al pensamiento duro y blando. (Checkland 1978; Jackson 1982)

Ambos enfoques tienen énfasis de las tradiciones ontológicas que se refiere a sistemas que representan entidades del mundo real y tradiciones epistemológicas que hacen referencia a sistemas como los dispositivos de aprendizaje que permiten indagar en entidades del mundo real. (Reynolds y Holwell, 2010)

El proceso sistemático ha generado una serie de investigaciones que intentan integrar aquellas situaciones de la vida cotidiana, una de ellas es la metodología de sistemas suaves, la cual es considerada

como un método radical para integrar actividades organizativas. Los autores Peter Checkland y John Poulter (Checkland & Poulter, 1999) definen esta metodología como un proceso organizado y flexible para tratar situaciones que se consideran problemáticas con la finalidad de que se generen acciones para mejorarlas y hacerlas más aceptables. Un sistema trata de sobrevivir adaptándose a los cambios y a los impactos a los cuales está sometido en su entorno que además cambia constantemente. Por lo tanto, para sobrevivir crea procesos de comunicación que permitan saber lo que pasa y procesos de comunicación los cuales generarán posibles respuestas que se puedan adaptar al impacto. (Checkland y Poulter, 1999)

A pesar de que estos conceptos han sido determinados desde hace más de veinticinco años en la actualidad son retomados para la generación de metodologías, modelos y herramientas que son funcionales para las pymes y que han demostrado que son viables para asegurar la continuidad de las operaciones.

En el 2017 la Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal publicó un modelo teórico referente a la integración de un sistema de gestión basándose en tres estándares: seguridad, calidad y ambiente. En este modelo Duque (2017) comenta que las exigencias del mundo actual han obligado a las organizaciones a responder más rápido a las necesidades de las partes interesadas como son los proveedores, accionistas, clientes, entre otros. Por lo tanto, para lograr el éxito sostenido en una organización será necesario tener una gestión eficaz de la organización, tomar conciencia del entorno y aplicar apropiadamente mejoras e innovaciones.

Actualmente el que una empresa permanezca en el mercado no sólo depende de la satisfacción de sus clientes directos, sino, también de los proveedores, el medio ambiente y en general el contexto que las rodea. Ferguson y García (2002) comentan lo siguiente al respecto:

El cambio de enfoque ha supuesto que la sola preocupación por la calidad sea insuficiente para crear una “imagen” consistente de cara a satisfacer las expectativas del cliente y que la cuestión se traslade a la consideración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en el trabajo. (Ferguson y García, 2002)

De aquí la importancia de crear ventajas competitivas en las organizaciones. Este artículo documenta los beneficios de contar con un sistema de gestión integrado y comenta que la gestión exitosa de una

disciplina favorece a la empresa, pero la integración de otros estándares aumentará los beneficios.

Algunos autores comentan que el objetivo de un sistema de gestión integrado es obtener un mejor resultado empresarial fusionando los sistemas que las gestionan, los procesos de la empresa y las actividades que componen estos procesos. (Ministerio de Fomento, 2005)

Karapetrovic y Willborn (1998) demostraron algunas de las múltiples ventajas y mejoras que se obtienen de la integración de los sistemas de gestión, mismas que a continuación se enuncian:

- a) Progreso del desarrollo y transferencia tecnológica
- b) Mejora de la ejecución operativa
- c) Optimización de los métodos internos de gestión y en los equipos multifuncionales
- d) Mayor motivación del personal
- e) Menor número de conflictos interfuncionales
- f) Reducción y mayor coordinación de las múltiples auditorías
- g) Aumento de la confianza de los clientes
- h) Imagen positiva en la comunidad y el mercado
- i) Reducción de costos y una reingeniería de los procesos

Adicionalmente las organizaciones también perciben que al integrar más de un sistema de gestión su valor se incrementa y así mismo, las personas asociadas al negocio también crecen.

Por otro lado, se encuentran las nuevas alternativas que presenta el mercado como parte de la solución a problemas comunes que pasan en las empresas mexicanas. Algunas de estas alternativas son la creación de otros mercados posibles que representan la Economía Social y Solidaria, estas alternativas se conocen como alternativas solidarias.

En 2019 la Universidad Jesuita de Guadalajara desarrolló los cuadernos de avances del Centro Interdisciplinario para la Formación y Vinculación Social, en estos cuadernos se presentan algunas alternativas que pretenden ser solidarias para los mercados capitalistas. (Díaz Muñoz et al., 2019)

Cuanto más estudiamos los principales problemas de nuestro tiempo, más nos percatamos de que no pueden ser entendidos aisladamente. Se trata de problemas

sistémicos, lo que significa que están interconectados y son interdependientes. Por ejemplo, sólo se podrá estabilizar la población del globo cuando la pobreza se reduzca planetariamente. (Fritjof Carpa, 2019)

En este contexto se puede observar que para que existan soluciones efectivas se debe analizar el problema con un pensamiento sistémico. De ahí que hayan surgido en la actualidad nuevas economías emergentes que se ven agrupados en cuatro campos analíticos que a continuación se describen. (Díaz Muñoz et al., 2019)

- a) Campo de Valores o Antivalores: refiriéndose a economías que se les conoce como oscuras porque incluyen la economía del crimen organizado, los paraísos fiscales y el anarcocapitalismo.
- b) Campo de Sustentabilidad /Crisis Ambiental: en este campo se hace referencia a la economía verde y a los servicios ambientales.
- c) Campo de la Tecnología y la Innovación: a este campo se le conoce como la economía naranja porque incluye a los grandes corporativos tecnológicos, la economía colaborativa privada y las innovaciones sociales.
- d) Campo de la Inclusión o Exclusión Social: expresado mayormente en la economía rosa según los autores que se basan en la economía base de la pirámide.

Derivado de estos campos analíticos algunos investigadores de organizaciones privadas señalan que la actual década del 2020 al 2030 se le conocerá como la década disruptiva y estará marcada por una nueva economía disruptiva que tendrá cuatro dimensiones importantes: la economía, la tecnología, la geopolítica y el medio ambiente. Esto conllevará a una necesaria transformación energética hacia energías renovables disponibles en todo el mundo. (Díaz Muñoz et al., 2019) Así como a la creación de nuevos y mejores métodos de gestión que permitan desarrollar y dar continuidad a las organizaciones.

Estos análisis dirigen al concepto de Responsabilidad Social, el cual pretende desde sus inicios en la década de los setenta, atender a las mejores prácticas en formación continua, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, integración social y desarrollo sostenible. (Díaz Muñoz et al., 2019)

REFERENCIAS

- Chekland, P., & Poulter, J. (1999). Soft Systems Methodology. *Milrazones Innovación Organizativa*, 22–39
- Díaz, Tirado, Sánchez y Muñoz (septiembre 2019). Alternativas solidarias a los mercados capitalistas. Otros mercados son posibles: Hacia un estado de la cuestión. ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara, 123
- Duque, (junio 2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente) Theoretical model for an integrated management system (safety, quality and environment). *Revista de Ingeniería Industrial*, 115–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009%0ACómo>
- Reynolds y Holwell (2010). Systems approaches to managing change: A practical guide. In *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide* (First Publ). Springer London. <https://doi.org/10.1007/978-1-84882-809-4>
- INEGI, (2020). Directorio de empresas y establecimientos. Recuperado el 12 de mayo de 2020 de https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/#Informacion_general
- Huexólotl, (2020). Pavo Down página oficial. Recuperado el 12 de agosto de 2020 de <https://www.facebook.com/watch/PavoDown/>
- Cooperativas, (2021). Cooperativas CDMX - Huexólotl Down. Recuperado el 19 de octubre de 2021 de <http://www.cooperativas.cdmx.gob.mx/styfe/coop100/cooperativa/huexolotldown>