



DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Facultad de Economía, Contaduría y Administración

**EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACIDAD
DE ABSORCIÓN, EN LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO.**

**CASO:
Integradora Regional de Productores de Manzana
S.A. de C.V**

Que para obtener el grado de
**DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES**

Presenta:
Flor de María Rodríguez Valles

Director de tesis:
Dr. Francisco Martín Villarreal Solís

Victoria de Durango, Durango. Marzo 2020.



EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN, EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

CASO:

Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V

TESIS

Que para obtener el grado de:

DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presenta:

Flor de María Rodríguez Valles

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

Dr. Francisco Martín Villarreal Solís
Director

Dr. Nicolás Guadalupe Zúñiga Espinosa
Co-director

Dra. Concepción Suasteguí Barrera

Dr. Mario Alberto García Meza

Dr. Leonardo Vázquez Rueda

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado una beca de manutención, durante el programa de doctorado, que hizo posible dar continuidad a mi desarrollo profesional y personal.

A la Universidad Juárez del Estado de Durango que, a través de Posgrado y la Dirección de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, me ha acompañado y apoyado en el cumplimiento de esta tarea.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, y la Universidad Autónoma de Nayarit que, en voluntad conjunta con la Universidad Juárez del Estado de Durango, logran dar vida y dirección de forma interinstitucional, al primer Programa de Doctorado Profesionalizante del país con reconocimiento del Programa Nacional de Posgrado de Calidad del CONACYT

A la Integradora Regional de Productores de Manzana, por su valiosa cooperación y disposición para la elaboración de este trabajo de investigación.

Al Dr. Villarreal por su paciencia y dedicación al trabajo de investigación.

Al Dr. Gómez por su crítica empoderada y guía.

DEDICATORIAS

A mi mamá Ali y a mis tíos abuelos, quienes me enseñaron a amar y respetar el campo mexicano.

Además, dedico esta tesis a mi familia, quienes han estado conmigo e impulsado a lo largo de este trabajo de investigación y superación personal, en especial a: Edgar T., por su cariño, presencia y esencia.

A Nicole mi hija, por ser el motor de motivación, superación y amor incondicional.

A Carlota y Esteban, mis amores permanentes.

A Rocío y Ward, por su apoyo y amor presente.

A Orietta mi mamá, por su ejemplo y entereza.

A Guillermo mi papá, por su cariño y apoyo absoluto.

A mis tíos Rosa María, Efraín, Jesús y a toda mi familia por siempre estar de mi lado.

A mi tutor el Dr. Francisco Villarreal Solís, por su generosidad al aceptar ser mi asesor y compartir conmigo sus conocimientos, su ayuda y guía.

A todos los Doctores Profesores, que inspiraron la curiosidad científica de investigación, durante el desarrollo del doctorado.

A los integrantes de la IRPM, quienes amablemente accedieron a la realización de este trabajo de investigación.

A mis compañeros y amigos, que de forma desinteresada compartieron su conocimiento, alegrías, tristezas y desvelos conmigo; en quienes ahora encuentro una amistad invaluable.

Y finalmente a todas aquellas mujeres guerreras y apasionadas que, no dejarán de ser mamás, no dejarán de estudiar, no dejarán de escribir y no dejarán de dar clases

ÍNDICE

Índice de Figuras	vi
Abreviaturas.....	viii
Índice de Anexos	x
Resumen	1
Summary	3
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	4
Capitulo II. MARCO TEÓRICO	15
CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL	85
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	95
CAPITULO V. DIAGNOSTICO DE LAS PRACTICAS ORGANIZACIONALES DE LA IRPM	128
CAPITULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	183
CAPITULO VII. RESULTADOS	196
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES.....	213
BIBLIOGRAFIA.....	220
Anexos.....	230

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Escuelas Estratégicas</i>	25
Tabla 2. <i>Producción de manzana en México por Estado de 1980 a 2018</i>	86
Tabla 3. <i>Producción de Manzana Red Delicious de 2010 a 2018</i>	90
Tabla 4. <i>Análisis de la evaluación del contexto competitivo</i>	100
Tabla 5. <i>Análisis FODA IRPM</i>	104
Tabla 6. <i>Porcentaje de producción promedio, por entidad 1980-2018.</i>	116
Tabla 7. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión Planeación Estratégica, IRPM.</i>	134
Tabla 8. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión comercial, IRPM.</i>	138
Tabla 9. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de operaciones, IRPM.</i>	144
Tabla 10. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de calidad, IRPM.</i>	154
Tabla 11. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de administración, IRPM.</i>	157
Tabla 12. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de administración de recursos humanos, IRPM.</i>	165
Tabla 13. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de tecnologías de la información, IRPM.</i>	169

Tabla 14. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de innovación, IRPM.</i>	173
Tabla 15. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de responsabilidad social empresarial, IRPM.</i>	175
Tabla 16. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de aspectos legales, IRPM.</i>	177
Tabla 17. <i>Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de gobierno corporativo, IRPM.</i>	180
Tabla 18. <i>Características del personal entrevistado.</i>	186
Tabla 19. <i>Consistencia para el Alfa de Cronbach.</i>	202
Tabla 20. <i>Resultados de consistencia interna del coeficiente de Alfa de Cronbach.</i>	203
Tabla 21. <i>Resultados Tipo de Cultura</i>	204
Tabla 22. <i>Capacidad de Absorción de la IRPM.</i>	206
Tabla 23. <i>Prueba Shapiro-Wilk.</i>	208
Tabla 24. <i>Prueba de Kendall y Spearman.</i>	209
Tabla 25. <i>Correlaciones por dimensión.</i>	211

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tipología de las organizaciones que aprenden.	34
<i>Figura 2.</i> Conversión del conocimiento.....	45
<i>Figura 3.</i> Teoría de la creación del conocimiento.	47
<i>Figura 4.</i> Modelo de valores en competencia.	53
<i>Figura 5.</i> Cultura Clan,.....	55
<i>Figura 6.</i> Cultura Jerárquica,	56
<i>Figura 7.</i> Cultura de Mercado,	57
<i>Figura 8.</i> Cultura Adhocrática,	58
<i>Figura 9.</i> Modelo. Relación de la Cultura Organizacional y la Capacidad de Absorción en la Gestión del Conocimiento Organizacional.	83
<i>Figura 10.</i> Porcentaje del valor de la producción de manzana por entidad federativa.....	88
<i>Figura 11.</i> Organigrama IRPM.....	91
<i>Figura 12.</i> Fotografía de IRPM. (Canatlán, Durango, 2016).....	93
<i>Figura 13.</i> Modelo LART del diagnóstico organizacional.....	97
<i>Figura 14.</i> Tipo de consumo de la manzana,.....	98
<i>Figura 15.</i> Ciclo de vida de la industria.....	101
<i>Figura 16.</i> Posturas Estratégicas para la IRPM.....	106
<i>Figura 17.</i> Perfil Externo de la Organización.....	107
<i>Figura 18.</i> Superficie de cultivo por entidades.....	115

<i>Figura 19.</i> Volumen de la producción de manzana a nivel nacional,	115
<i>Figura 20.</i> Consumo anual per cápita de manzana en México. (2014-2016)..	118
<i>Figura 21.</i> Perfil Interno de la Organización.....	124
<i>Figura 22.</i> Cadena de Valor de la IRPM	125
<i>Figura 23.</i> Capacidades y Recursos de IRPM,	127
<i>Figura 24.</i> Diagnóstico Institucional de las prácticas organizacionales de la IRPM	129
<i>Figura 25.</i> Edad de los fruticultores entrevistados.	197
<i>Figura 26.</i> Escolaridad de las personas entrevistadas y encuestadas.....	198
<i>Figura 27.</i> Género de las personas entrevistadas.	199
<i>Figura 28.</i> Años de experiencia como fruticultores, de manzano.....	199
<i>Figura 29.</i> Antigüedad del huerto.....	200
<i>Figura 30.</i> Extensión del huerto.	201
<i>Figura 31.</i> Evolución de los socios.....	201
<i>Figura 32.</i> Tipo de Cultura Organizacional.	205
<i>Figura 33.</i> Procesos de la Capacidad de Absorción en la IRPM.....	207

ABREVIATURAS

C

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 198

CIAD: Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., ix, 188, 190, 202, 207

CVM: Modelo de Valores en Competencia, 53

D

DOF: Diario Oficial de la Federación, 183

E

ERP: Enterprise Resource Planner, 40, 171, 269

I

IMCO: Instituto Mexicano para la Competitividad, 85

INAFED: Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, 109

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 6; Instituto Nacional De Geografía y Estadística, 6, 11, 88, 100, 108, 112

INIFAP: Instituto de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, 120, 132, 174

IRPM: Integradora de Productores de Manzana S.A. de C.V., iv, v, vi, vii, viii, ix, 1, 4, 8, 90, 91, 93, 94, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 110, 113, 114, 119, 121, 122, 125, 127, 128, 129, 131, 134, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 152, 154, 156, 157, 158, 162, 163, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 185, 188, 189, 190, 196, 201, 204, 205, 206, 207, 213, 218, 281, 283, 284, 285, 286; Integradora Regional de Productores de Manzana, S. A. de C. V., 3, 9

O

OCAI: Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional, viii, 54, 184, 188, 189, 202, 204, 205

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 197

R

RAJ: Regiones de Atención Jornalera, 111

S

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería,

Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, vii, 88, 98,

105, 113, 114, 115, 117, 118, 160, 174, 196

SE: Secretaría de Economía, 101, 113

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social, 111

SIAP: Servicio de Información Agroalimentaria y

Pesquera, vi, vii, 11, 86, 87, 88, 90, 114, 115, 116

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, viii,

192, 202, 203, 204, 205, 208, 210

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 230

Anexo 2 281

RESUMEN

Este trabajo de investigación, consiste en un estudio empírico que presenta el panorama del desarrollo regional de la zona frutícola del municipio de Canatlán en el Estado de Durango, la gestión del conocimiento a través del estudio de la evaluación de relación de la Cultura Organizacional y la Capacidad de Absorción.

El objetivo, evaluar la relación existente entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción, en la gestión del conocimiento, de la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V. (IRPM), por lo que se revisó y analizó el marco teórico disponible que establece la relación de influencia investigada, bajo el marco de la integración de los fruticultores y el desarrollo regional.

A través de la ejecución de un diagnóstico de las prácticas organizacionales de la organización, se determinó el grado de cumplimiento de las mismas, y sus respectivas recomendaciones a fin de lograr un grado de cumplimiento más alto que le consienta desarrollar mejores niveles de competitividad y productividad.

La información fue recabada, a través de encuesta realizadas 30 de 102 fruticultores, miembros de la organización, aportó los elementos para la realización de análisis estadísticos de Shapiro-Wilk y Spearman, que comprueban la relación evaluada entre la Cultura Organizacional en la Capacidad de Absorción del Conocimiento en la Gestión del Conocimiento, revelando la dimensión e intensidad la correspondencia.

Considerando este resultado como la principal aportación de este estudio pues pone de manifiesto que un cambio en la cultura dentro de la organización, determina la o las fases de absorción desarrollados dentro de la organización y

por ende los resultados de la gestión del conocimiento de la empresa, fuente de ventaja competitiva perene, y determinante del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Summary

This research is an empirical study that presents the panorama of the regional development in the fruit area of the municipality of Canatlán in the State of Durango, the Knowledge Management through the study of the evaluation of the relationship of the Organizational Culture and the Absorption capacity.

The objective is to evaluate the relationship between the organizational culture and the absorption capacity, in knowledge management, of the Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V. (IRPM), so the available theoretical framework that establishes the relationship of influence investigated was reviewed and analyzed, under the framework of the integration of fruit growers and regional development.

The diagnosis of the organizational practices, determined the degree of compliance, and their respective recommendations, in order to achieve a higher degree of compliance that allows it to develop better levels of competitiveness and productivity. The information collected, through a survey carried out to 30 of 102 fruit grower's members of the organization, provided the elements for the statistical Shapiro-Wilk and Spearman analysis, which verify the relationship evaluated between the Organizational Culture in the Absorption Capacity of the Knowledge in Knowledge Management, revealing the dimension and intensity this correspondence.

This result is considered as the main contribution of this study showing, that a change in the culture within the organization determines the results of the management of the company's knowledge, source of competitive perennial advantage, and determinant of compliance with the organizational objectives.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.

Este trabajo de investigación, consiste en un estudio empírico que presenta el panorama del desarrollo regional de la zona frutícola del municipio de Canatlán en el Estado de Durango, la gestión del conocimiento a través del propósito de conocer la relación existente entre la Cultura Organizacional, basándonos en las propuestas de Cameron y Quinn (1999) y la Capacidad de Absorción, sustentada en las propuestas realizadas por Cohen y Levinthal (1990), Zahra y Georges (2002) y Carrasco y León (2017) ambas en relación a la gestión del conocimiento de la organización que define sus principios en la teoría desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1995) en la organización denominada Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V. (IRPM).

El motivo, es afrontar y conocer el hecho indudable de que, la organización cambia constantemente tal y como fluyen los cambios en la sociedad; el proceso de transformación es continuo y constante y conocer su adaptación a estos cambios es fundamental. (Perroux, 1984 y Burch y Strater (1981).

Algunas veces las transformaciones que se presentan, podrán ser planificadas y otras no tanto, o en casos más drásticos en lo absoluto son proyectadas. Entonces, las organizaciones deberán ser capaces de aprender y entender las señales que les otorgue el entorno para reaccionar a este y lograr su máximo objetivo, es decir, cumplir las metas propuestas por una administración a través de la dirección, la planeación, la organización y el control, usan los recursos disponibles para ello en un momento determinado. (Segne ,1993; Tedesco, 2003 y Luna, 2018).

Por ello, se debe ser consciente de que ninguna empresa chica o grande puede sobrevivir de espaldas al mundo, siendo esta la principal razón sustancial por la cual se decide estudiar de manera concreta, cómo es que las organizaciones, rurales en este caso, enfrentan la vorágine de cambios a los que las enfrenta la globalización. (Gómez, 2008)

De tal manera que a principios del siglo XXI, el tema de la subsistencia de las organizaciones se vuelve recurrente en la investigación administrativa, siendo el objetivo principal sentar la posición teórica que permita a las organizaciones evitar quedar fuera de contexto; la intrascendencia es el principio del fin de una empresa, para todas sin importar su naturaleza u objetivo, significa la falta de competitividad, es decir un nulo enfoque al servicio, al desarrollo, la investigación, la innovación, el talento, entre otros, que solo significa el declive total, necesidad descrita por diversos autores consultados. Que pone de manifiesto, la exigencia por hacerse de información al respecto, siendo cada vez más las personas interesadas

La comprensión del tema, exige habilidades refinadas, pero que a su vez sean flexibles siendo capaces de establecer principios y fundamentos que faciliten el desarrollo de acciones que dicten soluciones concretas y prácticas a los problemas socioeconómicos cotidianos a los que se enfrenta la organización, entendiendo que no solamente los cambios predecibles determinan los resultados de una organización, sino que habrá que poner atención en los ambientes sutiles que definen el actuar de las personas (Dale, 1980; Nonaka y Takeuchi, 1995; Cameron y Quinn, 1999 y Chiavenato, 2007).

Afortunadamente, se cuenta con herramientas y mecanismos que permiten combatir ferozmente a los desafíos antes planteados y a su vez hacen necesaria la reflexión sobre los paradigmas administrativos tradicionales, en las que se llevan a cabo los procesos organizacionales sin dejar de lado la influencia de la experiencia, misma que nunca habrá de ser sustituida por un elemental marco teórico.

En este caso la discusión, evaluación y análisis se plantea desde la perspectiva de la gestión de conocimiento, las empresas rurales mexicanas, más que en otros tiempos necesitan explorar y adoptar mecanismos de adaptación a los cambios y entornos empresariales actuales de la manera más inteligentemente posible; con la intención de poder convertirse en motores adquirentes, asimiladores, transformadores y explotadores del conocimiento.

La problemática abordada en esta investigación establece la necesidad de constituir una estrategia de apoyo al desarrollo económico y competitividad de la región frutícola de Canatlán Durango con el fin de impulsar un plan de acción que permita a la zona recobrar su esplendor económico, competitividad y productividad, pues como sucede en este trabajo y en otros antecedentes del estudio de la dinámica del sector agropecuario, se observa que dentro del contexto del propio análisis del Diamante de Porter que examinan la situación actual del campo frutícola del municipio, se define como la situación representa un problema grave dado que, de acuerdo con la información recabada del portal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) Censos Económicos 2014, donde se establece que la fruticultura en el municipio de Canatlán y en especial la producción de manzana y sus derivados representan el

sustento para el 50% de la población económicamente activa, en el municipio y algunos de sus alrededores

Hay que recordar que en el desarrollo de esta industria, las actividades agropecuarias muestran una evolución similar, pero sus variaciones son más drásticas y cíclicas, en cada uno de los eslabones de la cadena productiva, que impactan de manera diferente a las diversas actividades que conforman la industria, lo que indica que la productividad y competitividad están sujetas a diversos *shocks*, tales como el impacto del uso de tecnologías, el incremento en la producción, y las condiciones laborales, cambios climatológicos, políticas económicas expansionistas y/o de estabilización, etc., que generan un impacto directo en la actividad (Escalante y Catalán 2008) entre otras, cuestiones ya ampliamente estudiadas desde la visión teórica, como la empírica, sin embargo, al haber sido estas abordadas solamente desde la visión Taylorana de tiempos y movimientos, surge la importancia de ahondar en el desarrollo de la gestión del conocimiento.

Objetivo General

Evaluar la relación existente entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción, en la gestión del conocimiento, de la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V. A fin de, construir una estrategia basada en acciones que potencien la ventaja competitiva de la organización, apoyado en los principales modelos teóricos, con la intención ponerlo a disposición de los directivos como una herramienta para toma de decisiones.

Los objetivos, bosquejan una perspectiva, que da respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué tipo de cultura organizacional es preponderante en Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.?

¿En qué etapa del proceso de capacidad de absorción, se centra la atención de la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción en la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.?

Objetivos particulares

- a) Evaluar y analizar la cultura organizacional de la empresa, determinando tipo de cultura organizacional preponderante dentro de la empresa, a través del instrumento para la valoración de la cultura organizacional.
- b) Evaluar y analizar la capacidad de absorción del conocimiento en la organización, determinando la fase en la que se encuentra, por medio del instrumento de determinación de la capacidad de absorción.
- c) Evaluar y determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción del conocimiento, para la gestión del conocimiento de la IRPM.

Hipotesis

H1. La cultura organizacional preponderante en la IRPM es la de mercado.

H2. La capacidad de absorción dentro de la IRPM, se encuentra en la fase de explotación en la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.

H3. La cultura organizacional, se relaciona positivamente en la capacidad de absorción del conocimiento con la gestión del conocimiento de la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.

A fin de robustecer la investigación se implementó un diagnóstico de las prácticas organizacionales de la IRPM, aunado a una revisión y análisis del marco teórico disponible, con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación, y establecer la relación de influencia entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción, en la gestión del conocimiento de la organización, sus características y procesos, haciendo un especial énfasis en las relaciones existentes entre las dimensiones que componen el análisis de cada una de las variables propuestas, esto bajo el marco de la integración de fruticultores, compromiso con el desarrollo propio y del entorno.

La estructura metodológica se divide en cuatro partes: la primera parte de carácter teórico en la que se revisan los conceptos y aplicaciones de: la información, el conocimiento, el aprendizaje organizacional, la ventaja competitiva, la cultura organizacional, la capacidad de absorción y gestión del conocimiento.

En la segunda parte se lleva a cabo el diagnóstico institucional, definiendo el grado de cumplimiento de cada una de las áreas funcionales de la empresa, planeación estratégica, administración, comercialización, operaciones, calidad, tecnologías de la información, recursos humanos, innovación, legal, responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo. Diagnóstico a partir de la cual se hacen recomendaciones de acción propuestas con el fin de elevar el

nivel de cumplimiento de cada una de las dimensiones analizadas, y de esta manera colaborar en el objetivo de potenciar la competitividad y productividad de la empresa.

En la tercer parte, de análisis empírico, en la que aplica instrumentos de medición cuantitativa, que permiten definir la influencia entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción como gestores del conocimiento en las organizaciones; destacando las metodologías utilizadas que definen la descripción del objeto de estudio, la selección de las técnicas utilizadas para la recolección de datos y el tratamiento estadístico de los datos, y finalmente la presentación de los resultados obtenidos.

Finalmente, en la última parte de este trabajo, presenta las conclusiones del presente estudio, estando en la posibilidad de dar un paso más allá del umbral del conocimiento, sobre la gestión del conocimiento en la empresa rural frutícola mexicana; el aprendizaje, el análisis, la transferencia, y uso del conocimiento y su influencia en la productividad y competitividad de las organizaciones.

Justificación

La necesidad de establecer una estrategia de apoyo al desarrollo económico y competitividad de la región frutícola de Canatlán Durango, es una prioridad para Administración Municipal Canatlense, que a partir del 2017 bajo el liderazgo de la Presidente Municipal la C. Dora González Tremillo, quien atenta a las necesidades del municipio, abre las puertas de investigadores e interesados en el tema, dándose a la tarea de impulsar un plan de acción que permita a la zona recobrar su esplendor económico, competitividad y productividad, que impulsa el

objetivo alcanzar los niveles de producción obtenidos en los años ochenta y noventa en los que con un hectareaje menor se cosechaba hasta el 34% de la capacidad producida por Chihuahua considerado el productor número uno en el país, así bien habría que considerar que el hectareaje de producción de manzana, ha disminuido en un 32% en el periodo de 1980 a 2017, de acuerdo con los datos proporcionados por el Anuario de Producción Agrícola, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP (2018).

Este y otros antecedentes, dentro del contexto del análisis del Diamante de Porter, examinan la situación actual del campo frutícola en el municipio de Canatlán, Durango, situación representa un problema grave ya que, de acuerdo con la información recabada del portal del Instituto Nacional De Geografía y Estadística (INEGI), Censo de Población y Vivienda 2010, Censos y Conteos de Población y Vivienda (2010), la fruticultura en especial la producción de manzana y sus derivados representan el sustento para el 50% de la población económicamente activa, en el municipio y algunos de sus alrededores.

Por ello es inexcusable hacer conciencia y hacer frente a los retos de la economía moderna presenta a los fruticultores, esta vez, siendo conscientes de las necesidades que una empresa frutícola requiere desarrollar y aplicar el conocimiento, con la finalidad de continuar vigente en la ahora denominada economía del conocimiento, y poniendo en práctica las diferentes alternativas estratégicas de acción que le permiten a la empresa y a el municipio lograr el objetivo de recobrar los niveles de productividad y competitividad, de la producción y comercialización de la manzana.

Perroux (1984), lo plantea discutiendo que, en el desarrollo de las teorías económicas, la necesidad de enfrentar constantemente el cambio de la estructura económica, o la nueva economía como él lo denomina, en contraposición a una economía ortodoxa.

Perroux, un europeo que se caracterizó por hacer un minucioso ejercicio de estudio de la economía, forjó la teoría de los polos de crecimiento y acepta la necesidad imperante de la generación de unidades a gran escala, con una percepción central de inclusión total del agente humano del análisis económico, y todas las consecuencias que de ello implica, planteó que el desarrollo económico no solo debe comprender los aspectos cuantitativos, sino que involucra los cambios cualitativos, y expresa:

“Desarrollo no es únicamente acumulación de capital, mayor productividad del trabajo y progreso tecnológico, sino también generación de una estructura productiva en la cual las partes (individuos e instituciones) que la constituyen interactúen y se fortalezcan en sus capacidades y habilidades de formación y capacitación.” Perroux (1984, p.115)

Esta visión se comprende recalcando la importancia que se deriva de la práctica de la gestión del conocimiento, al visualizarlo como una acción continua de mejoramiento constante y competitivo; que se justifica al parafrasear a Peter Drucker quien en 1999 afirma, que el conocimiento es una fuente de poder y asiente que, quien lo posee tiene más posibilidades de éxito que sus competidores en la, tan llamada, sociedad de la información y conocimiento.

Rivas Tovar, en el 2002 ratifica argumentando, que la fortaleza de las empresas no está en función de sus activos físicos, sino en función del conocimiento que posee y desarrolla; y esto representa su verdadera ventaja competitiva.

A partir de la década de los ochenta, a la investigación sobre la gestión del conocimiento, como sustento de la ventaja competitiva, se ha venido realizando con mayor rigurosidad, algunos de los principales representantes de esta tendencia como: Argyris y Shoen; Nonaka y Takeuchi y Yeung, Ulrich Nanson y Von Glinow, entre otros que han coincidido en subrayar la importancia de la gestión del conocimiento como una actividad principal dentro de las organizaciones, sin embargo incluso, cuando se encuentra una explosión exponencial de artículos, trabajos y revistas especializadas en el tema, este no ha quedado del todo comprendido, dejando en claro que los constructos para la medición o impacto de la gestión del conocimiento quedan faltos de argumentos que llamen la atención lo suficientemente fuerte, para que este tema se convierta en parte fundamental de la práctica habitual dentro de las organizaciones.

De ahí el interés por desarrollar la investigación propuesta, desde el punto de vista de la empresa de una organización frutícola dentro de una zona rural; este tipo de empresas que tradicionalmente no ha sido consideradas como un objeto de estudio tal y como lo han sido las grandes aglomeraciones industriales, generado un enfoque de reto, al el tema de la gestión del conocimiento con las dinámicas que se dan en el sector rural agropecuario, de gran impacto en la competitividad y desarrollo del país.

Basándonos en la revisión de literatura, se ha encontrado que el comentario común es que el tema de la gestión del conocimiento, no ha logrado un eco lo suficientemente fuerte como para ser un tema común y difundido, es poca la información relacionada a la realización de estudios de este tema y a este objeto de estudio, dentro del contexto latinoamericano que aporten evidencia sustancial

sobre la relación que existe entre la cultura organizacional y la capacidad de absorción como sustento de la gestión del conocimiento; por lo que es un argumento sólido para justificar su realización. (Botero 2007 y Garza y Gil, 2016)

El estudio de enfoque empírico de este trabajo, plantea una visión integral de la incidencia en la relación del entorno organizacional, a través del diagnóstico de la cultura organizacional y la capacidad de absorción, en la gestión del conocimiento; que examina las relaciones y acciones generadas por un grupo de agremiados, dedicados a la producción y comercialización de la manzana, en el contexto rural del campo Duranguense.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones

Desde el momento en el que el hombre se reconoce a sí mismo como un sujeto social, se da cuenta, de que su existencia y permanencia, depende la interacción con sus semejantes; la constante búsqueda de un sustento y modo de vida, ha generado las distintas transiciones de desarrollo, dese el cambio de vida que determina el final de un hombre sedentario, hasta el hombre que se desenvuelve, en una economía envuelta en el conocimiento y el desarrollo tecnológico, tal y como lo sugieren los siguientes autores dentro de sus disertaciones, Eyassautier, (2002), Chiavenato, (2004), Aktouf, (2006), Mendoza y Rodríguez, (2007), Daft, (2010), Hernández, y Palafox, (2012) y Koontz, Weihrich, y Cannice, (2016) entre otros.

De la misma manera, la vida actual tal y como sucedía desde tiempos remotos gira alrededor, de las organizaciones, pues casi todos los aspectos de la vida dependen y se han ido perturbando o adecuando de alguna manera u otra al desarrollo de las organizaciones; el trabajo, la vida social, la familia, la escuela, la religión, incluso la diversión y los pasatiempos, estas y otras actividades se ven reguladas por o los resultados de las organizaciones sean estas formales o informales, como resultado de la incapacidad individual de sobrepasar los límites o facultades individuales. Chiavenato, lo explica de la siguiente manera: “La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos da forma a como las personas viven, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones” (Chiavenato, 2007, p 15).

Esta incapacidad de mantenerse como un ser individual, y ajeno a los demás, es el origen que da paso a la generación de las organizaciones, es decir a la coordinación de los esfuerzos de dos o más personas por alcanzar un objetivo común en un momento determinado (Hernández y Rodríguez, 2011); así es, como las tareas individuales de caza, protección, migración se fueron realizando de manera más eficaz y eficiente mediante la agrupación en asociaciones organizadas, de la cual se puede derivar que la empresa actual, es en realidad una extensión de la especialización y la división del trabajo que existía en los primeros grupos sociales.

Hodge, Anthony y Gales (1998, p 23), definen a la organización como: "...dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común" y recalcan que: "las organizaciones están compuestas de por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos y las organizaciones persiguen metas compartidas".

Estas afirmaciones se ratifican la importancia del elemento humano dentro de estas, ya que sin la presencia se la persona no existe, y de la misma manera ellas y su saberse pertenecientes a una organización define los límites de las mismas; es decir son sistemas abiertos o cerrados, de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos, con un fin colectivo.

Barnard (1938), explica que el concepto de organización se debe comprender como abstracto; y especifica que este es formal, cuando se percibe como parte de un sistema cooperativo o un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y/o sociales que se encuentran en una relación sistemática específica de cooperación de dos o más personas unidas por al menos un fin en común.

Disponiendo que una organización solamente existe cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse, y
- b) Están dispuestas a contribuir en una acción, con miras a un propósito común.

Koontz, et al. (2016, p. 6) definen a las organizaciones simplemente como; “un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit”.

Ahora bien, para entender la sustancia misma de las organizaciones, y comprenderlo como un sistema, habrá que identificar la característica del holismo, que se entiende como la consideración de la organización como un sistema completo o como un todo; que los cambios que se presenten en cualquier parte del sistema tiene impacto y afectara a la totalidad; y la sinergia, haciendo referencia al efecto interactivo de las partes que componen el sistema de la organización, la suma de la interacción de los segmentos componentes de la organización será mayor que el efecto de las partes por separado (Hodge, et al., 1998).

Tras lo anterior, cabe recalcar que una organización por sí misma, no es sinónimo de empresa u organismo social, sino que ésta personalidad jurídica, se crea una vez que la organización es tal, es decir, por medio de un acuerdo formal que ha sido deliberadamente creado para un fin definido por al menos dos personas, que le otorga derechos y obligaciones tanto a las personas que se relacionan interna como externamente a este ente y a partir de ello la manera en que las organizaciones son administradas dan pie al desarrollo de la teoría organizacional, pues hubo que encontrar la manera de gestionar los recursos que requerían las empresas.

Breve historia de la teoría de la organización

A las organizaciones, Reza Torsino (2000, pp102-103), las define como: “acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de las personas y de coordinación de sus esfuerzos individuales para alcanzar, en forma armoniosa, los objetivos predeterminados” o bien: “agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados y la precisión adecuada de delegación y coordinación de la autoridad” comprendiendo el alcance y origen de las mismas.

Así es como, las organizaciones han ido perfeccionando en torno a su entorno la manera en la que son administradas y por lo tanto investigadas, en coincidencia con Mendoza y Rodríguez (2007), la teoría de la administración se fundamenta, en una evolución asociada a las maneras en que las organizaciones se adecuan o ajustan a los diferentes métodos de producción, las modas, las preferencias, las exigencias y estilos de las sociedades, que por ende se traducen en estilos organizacionales.

Argumentan que, estos mismos estilos, son los que transfiguran y conforman la marca histórica que define el pensamiento administrativo, resolviendo, explicando y difundiendo la manera en la que se gestionan las organizaciones, es decir, que dan una respuesta a la dinámica organizacional que define e interpreta, los estilos gerenciales de cada una de las épocas de la historia de la humanidad, tendencia que genera en ocasiones círculos viciosos y fallos en la administración, pues se recurre a soluciones rápidas y sencillas que no atacan los verdaderos problemas a los que se enfrentan las empresas, generando caos y declives económicos, que perturban el desarrollo de las sociedades.

Ernest Dale (1980), asevera que ya en la Biblia, en el libro del Éxodo se aborda la importancia del trabajo organizado y administrado, recalca que el éxito de la salida de las tribus israelitas de Egipto, se define gracias al trabajo organizado y dividido en unidades de trabajo especializadas que a su vez se subdividen en unidades más especializadas que hacen más rápida y eficiente la operación.

El momento clave para la documentación de la teoría administrativa, se puede fijar a partir de la revolución industrial, justo en la segunda mitad del siglo XVIII, asociándola con los clásicos generalmente coligados al Taylorismo, que basan sus trabajos teóricos en la gerencia racional científica y la concepción del hombre como un ser económico; un objeto más necesario para la producción, que igualmente era considerado como un activo fácilmente sustituible, justificando en este hecho, el avance de la industrialización y el desarrollo, que hasta entonces no conocía el poder de producción de la ingeniería pesada y eléctrica, así como no concebía el esfuerzo humano e intelectual que requería administrarlo, por lo que a partir de ese momento se definió al trabajo como un factor determinante de la producción y gerencia. (Taylor, F.W. 1911).

Así pues, Henry Fayol, ingeniero geólogo que, en 1916, sienta las bases de la administración de las organizaciones precisando principios, procesos, y técnicas de aplicación general, tal y como lo seguimos llevando a cabo hoy en día definiendo la estructura básica de la administración, sus áreas funcionales, el desarrollo de habilidades administrativas y directivas. (Eyassautier 2002).

Fundamentando lo que hoy conocemos como la teoría clásica de la organización y define la guía tradicional de la gestión organizacional en base a los siguientes preceptos:

1. La organización debe tener un objetivo claramente definido.
2. El trabajo de cada empleado debe ser confinado a una función única; aquellas funciones relacionadas deben agruparse bajo un solo mando.
3. Los medios para coordinar todos los esfuerzos dirigidos hacia una meta común deben ser facilitados.
4. La organización debe tener una autoridad suprema y una línea clara de autoridad que debe ir de esa misma autoridad hacia cada trabajador en la organización o cadena de mando.
5. La autoridad que se otorga debe ser igual a la responsabilidad. Cuando se otorga responsabilidad por un trabajo o tarea, se debe dar suficiente autoridad para que sea cumplido de una manera exitosa.

Marx Weber, singular personaje citado por varios autores después de la publicación de su obra póstuma *Economía y Sociedad* de 1922, y en especial por Ernest Dale (1980) define, a la organización como un ente “burocrático”, es decir un sistema que se caracteriza por la especialización, los reglamentos, las jerarquías, bien definidas, las regulaciones estrictas y el establecimiento de un solo criterio y fin para el desarrollo de todos los procesos y prácticas organizacionales; por lo que sus seguidores veían en la teoría marxista, la respuesta a una organización que ejercía control sobre sus miembros, mantenido por medio de la fuerza y la coerción.

Al considerar los comentarios y la crítica realizada a la teoría clásica y sus seguidores se fundamentaba principalmente en el sentido de, continuar visualizando a las personas que forman parte de las organizaciones no como elementos clave o indispensable, sino solo como un elemento más del proceso y

además altamente sustituible, estimando que, se debía considerar la importancia de cada una de las personas, dentro de las organizaciones para la conformación de equipos de trabajo (Dale 1980 y Rivas, 2016).

Las condiciones de trabajo en el naciente mundo moderno, de los años veinte y treinta, fueron deshumanizantes, sometían a los trabajadores a métodos y mecanismos crudos, que provocaron en ellos descontento y un constante afán de lucha y búsqueda de mejora en las condiciones de trabajo; esto conllevó al desarrollo de diferentes investigaciones, algunas incluso patrocinadas por los mismos empresarios o fundaciones (Hernández, 2006).

En el desarrollo de la Escuela Humanista o Humano-relacionista, es el ejemplo más mencionado sobre este pensamiento, liderado por Elton Mayo, quien estudió los efectos de las condiciones y factores de trabajo, en la productividad, dando pauta al mejoramiento de las mismas, de la misma manera Mary Parker Follett, contribuye a la teoría humanista, dando énfasis a los resultados de los estudios dirigidos al factor humano y la manera en que debe ser dirigido bajo una orientación psicológica y sociológica; así se destaca la importancia de la aplicación del método científico a los aspectos psicosociales de las organizaciones y la relevancia de la importancia del hombre para el desarrollo de la misma (Hernández y Palafox, 2012, Hernández y Rodríguez, 2011).

A este tipo de estudios se le sumó en la década de los cincuenta, el trabajo de Kurt Lewin (1988), quien se destaca por imprimir la importancia de los resultados que se obtienen de estudiar la dinámica de grupos, las relaciones interpersonales y la psicología social; destacando que el cambio del pensamiento grupal depende

de la habilidad del líder, quien puede modificar actitudes, comportamientos, hábitos, e intereses de los integrantes de las organizaciones.

Igualmente, la Escuela Estructuralista, define con sus principales exponentes Marx Weber, Chester Bernard y Renate Mayntz; el estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, los patrones establecidos de interacción, la visión, las formas de pensar, los elementos de estratificación social en clases y jerarquías, y las funciones de los elementos de una organización divididos por sexo, edad y posición social. Todo con el fin de conocer cómo es que operan las organizaciones, cómo cambian en función de su situación o entorno y cómo es que se adaptan o se arruinan (Rivas, 2016).

Dentro de este periodo, el enfoque se centró en los sistemas de comunicación, las estructuras de comportamiento funcional, las estructuras formales o burocráticas, que analizan los conflictos que se dan entre los integrantes de las organizaciones, clasificando los comportamientos a fin de facilitar su manejo y entendimiento, que como elemento destacable recalca que esta escuela le entrega al directivo y al investigador una tipología que da fundamento a la base teórica, que permite el análisis sociológico de acuerdo con las características básicas de las organizaciones sociales.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, surgen Escuelas de la Administración que han marcado la pauta del éxito de muchas organizaciones alrededor del mundo. La Teoría de Juegos fue el resultado de la aplicación de la matemática pura, a la resolución de problemas bajo el método de análisis de la maximización de beneficios, bajo un esquema de información escasa en juegos no cooperativos, donde la información no es asimétrica o viceversa (Rivas, 2016).

De la misma manera, Mayntz (1963) durante este periodo, destaca la importancia de las comunicaciones y sus procesos dentro de las organizaciones tanto en grupos formales como informales, y su influencia en los modelos de pensamiento de los integrantes y de las propias empresas, es decir, la influencia de la interacción entre personas que conforman una organización, genera la propia la forma de pensar, los supuestos y las creencias arraigadas de los integrantes de una organización, que a su vez conforman su conducta y manera de conducirse entre ellos y su entorno.

Se hace un hincapié en que esta influencia puede ser conducida de tal manera en que se modelada de forma intencional, incluso hasta el propio dilema del código de lo correcto o incorrecto, todo esto por medio de la administración de la cultura organizacional.

Explica que en las empresas, se logran modificar la conducta y principios de sus integrantes, a través de procesos psicosociales (los gestos, la manera de expresarse, adquisición de capacidades o capacitación, actitudes y concepciones de la vida, etc.) adquiridos generalmente por simple asociación, para que el cumplimiento de sus objetivos sea más fácil, porque la actividad de sus miembros y valores se alinean con los de la empresa y generan congruencia entre el arquetipo de la organización y el propio individuo.

Hacia principios de los años sesenta, surge la Teoría de Contingencias, rompe con los esquemas hasta entonces tradicionales, busca respuestas en el estudio del entorno de las organizaciones como elemento fundamental del éxito de la empresa y que la concibe como un sistema abierto de interacción constante.

Involucra el tamaño de la empresa definida por la capacidad física, el número de personas que trabajan en ella, los insumos disponibles y los productos producidos y los recursos a disposición de la empresa entendiendo estos como patrimonio.

El ambiente organizacional es descrito desde la perspectiva mecanicista, que define líneas de autoridad bien definidas, una clara descripción de puestos y una línea de mando que funciona bajo una jerarquía y comunicación vertical y la perspectiva orgánica, que desarrolla ambientes flexibles, comunicaciones sencillas y directas, bajo esquemas de descripción de puestos multitarea, bajo el control de jerarquías matriciales y la tecnología disponible para el desarrollo de las actividades, que incluyen el conocimiento, las herramientas y las técnicas que se utilizan en el proceso productivo de una organización (Woodward, 1958, Burns, y Stalker 1961).

Las crisis económicas que se presentaron en el mundo a partir de la ruptura de la paridad del oro-dólar y los aumentos no antes vistos del precio del petróleo a principios de los setenta, impulsaron y tomaron un papel relevante en la investigación administrativa; las organizaciones y sus directivos tomaron consciencia de la importancia de la administración-directiva de miles de situaciones y contingencias que se presentan, las variables o elementos que se involucran con herramientas y técnicas, que pueden hacer que el resultado perseguido cambie favorable o desfavorablemente, haciendo comprender que “ninguna teoría funcionara por sí sola, ni tampoco incluirán todo, son muy constructivistas, son herramientas, materiales que permiten edificar soluciones,

estrategias, procesos, según la necesidad de la organización” (Hernández y Rodríguez 2011, p. 131).

A partir de este punto la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias se vuelve punto central de las organizaciones ya que el mundo de certidumbre en el que se vivía, no existía más y había que estar preparados, es decir la dirección de las empresas viviría a partir de ese momento en incertidumbre, complejidad y los conflictos organizativos, se incluye un resumen de las Escuelas de la Estrategia en la Tabla 1, de acuerdo a la clasificación propuesta por Mintzberg y Lampel y citados por Rivas (2016) y Ramírez (1999).

Tabla 1 *Escuelas Estratégicas*

Autores /Escuela	Prospectiva	Descriptiva
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de Diseño Slanick (1957) Newman (1951) 	Pone énfasis en la estructura de la organización para su buen funcionamiento.	
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de la Planeación Ansoff (1965) 	Formula estrategias, que establecen vínculos con la planeación urbana, la teoría de sistemas y la cibernética.	
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela del Posicionamiento Estratégico Schendel-Hatten (1972) Porter (1980-85) 	La estrategia se enfoca en el análisis de la posición competitiva.	
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela Empresarial Cole(1959) • Escuela Cognitiva Simon y March (1959) 		Propone la revisión de los sucesos futuros esperados Se basa en la toma de decisiones de cada nivel estratégico, las decisiones tácticas y las decisiones operativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela del Aprendizaje Lindblom (1963) Quinn (1980) Prahaland y Hamel (1994) • Escuela del Poder Pfeffer y Salanik (1978) 		Que se inspira en diversas disciplinas del aprendizaje en educación y la teoría del caos en matemáticas. Se inspira en las ciencias políticas y la promoción.

- Escuela Ambiental
Hanan y Freeman(1977)

Propone reaccionar ante los cambios en el ambiente principalmente en entorno hostil y cambiante

- Escuela de la Configuración estratégica
Chandler (1962)
Miles y Snow(1978)

Integra la experiencia histórica y transformar la gestión organizacional.

Fuente: Elaboración propia, basada en Rivas (2016)

De la misma, manera la Teoría de Recursos y capacidades, ha aportado a la estrategia de las empresas una herramienta de análisis interno y de formulación de la misma, definiendo y apuntalando las ventajas competitivas o fortalezas con las que las organizaciones se defienden en este mundo global y competitivo. Además de definir las capacidades culturales como la forma en la que se puede identificar el conocimiento dentro de las organizaciones (Navas y Guerras, 2001).

A partir de estos fundamentos teóricos básicos, es que se estudia y analiza el impacto de este estudio que considera como factor o fortaleza imprescindible para la organización la Gestión del Conocimiento Organizacional, y su relación con la Capacidad de Absorción y la Cultura Organizacional, se presentan los conceptos relacionados a este y desde un punto de vista estratégico.

El conocimiento y la información

A lo largo de la historia, la complejidad del mundo ha llevado a las personas a buscar respuestas, estas se han concretado en elementos esparcidos por todas partes; por si mismos estos emiten señales, que a la vista de los individuos se van entrelazando y causan curiosidad; una curiosidad que nace en las personas y que a través del razonamiento o la experiencia o una combinación de ambas se

convierte en información y a su vez en un aprendizaje continuo que deriva en conocimiento.

A principios del siglo XX esos elementos se han encriptado en: mensajes cartas, sonidos, imágenes, figuras, hechos, señales, signos ideas e instrucciones relacionándose unos con otros que a su vez se transmiten por medio de dispositivos, cables, ondas frecuencias medios, etc., que los definen como información y ha sido tal su impacto que el tratamiento de estos elementos que han transformado las ramas del conocimiento, e incluso ha generado gran protagonismo de todos los procesos de la vida ordinaria y organizacional, a grado tal de no poder concebir el día a día sin evaluarla y manipularla para convertirla en conocimientos, a través de dispositivos electrónicos o el simple uso del alfabeto (Gleick, 2011).

Siempre bajo la premisa de que: "...Un conocimiento que no se utiliza no se convierte en información, una información que no se asimile nunca se convierte en conocimiento" Pérez y Coutín (2005, p.3).

Así pues, al conocimiento se le ha definido como: "conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir datos, informaciones y conocimientos..." (Maestre 2000, p.34) o "...información valiosa y subjetiva que ha sido validada y organizada en un modelo mental, que permite a las personas darle un sentido a su mundo que procede de sus experiencias percepciones convicciones y valores." (Hernández 2017). También como:

"Una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspicacia del experto, conectados entre sí, que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a

incorporarse frecuentemente no solo en documentos y en depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas” (Davenport, 1998 pg.5)

Es el entendimiento, inteligencia, razón natural, noción, ciencia, sabiduría, es también la información asimilada por la memoria humana (Fernández 1996).

Los conceptos información y conocimiento, en ocasiones han sido utilizados indistintamente, sin embargo, de su diferenciación emerge la importancia de cada uno de ellos, la información está compuesta por datos que se consideran elementos, señales, o signos que describen los atributos de las variables que definen los cada uno de los fenómenos que rodean a la vida cotidiana y la de los negocios, siendo la información y luego el conocimiento dependientes uno del otro, pues la primera debe ser: accesible, comprensible, precisa, relevante, flexible, clara, verificable y cuantificable de acuerdo a Burch y Strater (1981). Y el segundo debiendo ser fiel a las propiedades básicas descritas por Pérez y Coutín. (2005), quienes coinciden con Muñoz-Seca y Riverola (1997):

- Volatilidad, ya que se dada su naturaleza se almacena en la mente de las personas y evolucionan en función de los cambios que se dan en sus portadores.
- Cultivable, el conocimiento se desarrolla básicamente a través del proceso de aprendizaje, proceso individualizado que depende de las capacidades de cada una de las personas, y de la experiencia y entorno de su vida.
- Transformable, el conocimiento se transforma en acción por el impulso de la motivación, dando solución a un problema, que va desde el proceso de la interiorización hasta la interacción con artefactos.

- Imperdible, el conocimiento se transfiere sin perderse, estos se pueden comprar, vender y transferir sin que este pierda su valor utilidad y vigencia en ambas partes de la transacción.

Así pues, el conocimiento es ahora reconocido como un valor económico y este reside en sus características, pues es renovable, no se deteriora y por el contrario de lo que se pudiera pensar, su valor se regenera y crece cuando se comparte; de esta manera produce riqueza al aumentar la producción de bienes y servicios. (Hernández, 2017).

Por lo tanto, la habilidad de las organizaciones y su éxito dependerá de la destreza de sus ejecutivos para comprender que la información y el conocimiento son elementos indispensables para generar y mantener la ventaja competitiva, es decir desarrollar, el aprender a aprender y la gestión del conocimiento generado (Tedesco, 2003 y Luna, 2018) un aprendizaje continuo que va de la mano del mejoramiento de las aptitudes individuales, a la misma velocidad en la que se producen los cambios que marcan la pauta de la modernidad.

Esto solo se podrá lograr al entrenar, educar y capacitar con base en la experiencia al talento de las organizaciones, a través de la capacidad de aprendizaje o capacidad de absorción del conocimiento.

El aprendizaje organizacional.

El estilo de vida y la rapidez con la que las tecnologías cambian y ofrecen nuevos y mejores métodos de comunicación, han logrado cambiar al mundo, como lo menciona Gómez (2016 p.54), “un cambio de época, causado por la globalización”; que de acuerdo con Gómez, citando a Sánchez (2008), nos

enfrenta a un entorno cambiante y volátil en el que solamente sobrevivirán las empresas capaces de ser competitivas e innovadoras, o con Gómez, Villarreal y Villarreal (2014), quienes apuntan que, las organizaciones deben enfocarse y adaptarse alineadas con los factores de competitividad e innovación en aras de permanecer y triunfar en el tiempo.

De la misma manera el mundo laboral, el aprendizaje organizacional tiene un lugar primordial, las personas deben ser capaces de entender y trabajar con ideas complejas, desarrollar competencias y habilidades que integren la comunicación, la colaboración, la capacidad de pensamiento crítico y la creatividad y sus vínculos con la información nueva y existente. (Luna, 2018).

Las organizaciones, buscarán enfrentar los retos que este cambio les ofrece, o de alguna manera sobrevivir a ellos; los administradores deberán ser hábiles en encontrar las herramientas o técnicas que les permitan enfrentar este nuevo mundo, para lograr obtener el objetivo máximo de las organizaciones de maximizar sus beneficios. Peter Senge, director del Centro para el Aprendizaje Organizacional, del Instituto de Massachusetts, publicó en 1990 el libro *la Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden*, en el que expone un dramático cambio de mentalidad profesional; marca un parteaguas como en su momento lo hicieron los representantes de la administración científica, al introducir una nueva manera de llevar a cabo la gestión de las organizaciones. Este concepto se enfoca en perfilar a las empresas a lo que se denomina ser una “organización inteligente”, capaz de aprender con rapidez; definiendo a esta cualidad como la ventaja competitiva que lleva al éxito a las organizaciones del siglo XXI.

Las organizaciones que aprenden, tienen el reto de crear y/o desarrollar un entorno organizacional dispuesto a correr riesgos a enfrentar la vorágine de mundo en el que se desarrolla, a experimentar e investigar nuevas maneras de hacer las cosas; a usar tecnologías que la acerquen a la consecución de sus metas y objetivos y que al mismo tiempo sea capaz de resistir los fracasos y tomar de los errores experiencias para desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, pero sobre todo que al generar ser capaz de generalizar o compartir los conocimientos adquiridos.

El cómo es que las organizaciones aprenden, o generan su capacidad de aprendizaje nos lo explican, Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000) al definir el proceso de aprendizaje a partir de las ideas que se generan en los años ochenta, lamentablemente basándose en la experiencia recabada que solo analizar empresas norteamericanas, sin embargo al aplicar el conocimiento a la empresa latinoamericana se coincide en la base teórica que desarrolla, concediendo la pauta para comprender los procesos generación de aprendizaje organizacional, que surge por la insaciable necesidad de enfrentar los retos y volatilidad del entorno; un entorno globalizado que marca la pauta del éxito de los negocios, en el que solamente sobrevivirán las empresas capaces de ser competitivas e innovadoras Sánchez y Bauman, citados por Gómez (2016). La importancia de esto lo describe Nonaka como:

En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzan el éxito las empresas que de algún modo consiente creen nuevos conocimientos, los difundan por toda la empresa y los incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Esas son las actividades que definen a la empresa “creadora de conocimiento” donde todo el negocio gira sobre la innovación continua. Nonaka (1991, p. 128)

Foray (2009), explica que dado el surgimiento de una nueva economía define una nueva tipología organizativa de los recursos, que de una economía de precios se vuelve una economía de conocimiento, desde la cual la competencia basada en el producto se disuelve agotando los modelos tradicionales de la organización, que obliga a generar nuevos y adaptados modelos organizacionales que le permitan a la empresa sobrevivir.

El conocimiento organizacional se define de acuerdo con Yeung, et al. (2000, p. 11), como “la capacidad fundamental de la organización para aprender representa su capacidad para generar y generalizar ideas con impacto a través de varios límites de la organización por medio de iniciativas y prácticas específicas de la administración”.

Haragadon y Fanelli (2001) definen el conocimiento organizacional a partir de dos corrientes, la primera reconoce el conocimiento como un fenómeno empírico que reside en la acción, llegando a ser organizacional en los procesos de adquisición, difusión y replicación de esas mismas acciones por toda la organización. La segunda es aquella que reconoce que el conocimiento como un fenómeno existente, que representa el potencial que puede tener la organización para construir y producir acciones organizativas innovadoras.

Si bien es cierto que las organizaciones en sí son representaciones de un grupo de personas que, debemos recordar, como se menciona anteriormente, son estas personas las que llevan a cabo el proceso de aprendizaje y que son ellos mismos quienes tienen la intención de aprender y una vez que se aprende se genera y se generaliza se convierte en conocimiento.

El aprendizaje organizacional y el conocimiento generado determinan que, así como las personas aprenden de diferentes maneras, las organizaciones también aprenden con diferentes estilos, Yeung et al (2000) definieron cuatro tipos ideales de aprendizaje organizacional, determinándolos a partir de una investigación experimental en 400 empresas en 40 países diferentes, y son:

La experimentación, estilo en el que se aprende probando muchas ideas nuevas y adoptando una posición receptiva ante los experimentos con productos y procesos nuevos, la fuente está en la experiencia directa principalmente de clientes y empleados.

La adquisición de competencias, se propicia que las personas y los equipos adquieran competencias, centrados en terceras personas y exploración de nuevas posibilidades, por medio de actividades de capacitación y desarrollo, alianzas estratégicas y contratación de trabajos creativos con universidades y despachos de consultoría.

Las marcas de referencia, se aprende averiguando cómo funcionan otros y a partir de ahí se adoptan y adaptan los conocimientos para que se usen como propios, es decir se aprende a través de las experiencias y “*expertise*” de terceros.

Las mejoras continuas, las organizaciones aprenden mejorando constantemente lo que había viniendo haciendo, y por ende dominando cada uno de los pasos antes de continuar a otro proceso, se involucra al empleado y se lleva a cabo por medio de círculos de calidad, y equipos auto dirigidos.

Todos estos estilos se muestran en la siguiente figura:



Figura 1. Tipología de las organizaciones que aprenden.
Fuente: Yeung et al. (2000, p. 43).

Al reconocer la importancia del aprendizaje organizacional y el valor del conocimiento, las organizaciones reconocen su capacidad para almacenar, compartir y analizar el conocimiento a través de redes y comunidades que utilizan las tecnologías de información para explotar ese conocimiento, o ventaja competitiva. (Hernández, 2006).

Las organizaciones tendrán capacidad de aprender y generar conocimiento, siempre y cuando los integrantes de esta construyan a partir de lo que Segne (1993) y Choo (1999) determinan al parafrasearlos como: adoptar la disciplina del pensamiento sistémico; fomentar la maestría personal de sus propias vidas; sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes; crear una visión compartida, y facilitar el aprendizaje de equipo.

Aun, reuniendo estas características las organizaciones generan deficiencias en la generación del conocimiento, que se conocen como incapacidades o barreras del conocimiento. Gómez (2008) hace hincapié en que estas incapacidades impiden que el aprendizaje sea efectivo, evitan que los procesos

se hagan de manera correcta y asertiva generando una incapacidad de reacción ante los cambios que se dan en el entorno, además de impedir la retroalimentación.

Hedberg (1981), explica que el aprendizaje en las organizaciones no se genera por ser tales, es decir, que estas por sí mismas no lo producen, ya que son entidades que por sí mismas no representan nada, sino que:

El aprendizaje en las organizaciones ocurre por medio de los individuos, y sería un error pensar que el conocimiento, es el resultado acumulado del aprendizaje de sus miembros; explica que las organizaciones no tienen cerebros, sin embargo, tienen memoria y sistemas cognitivos, conforme sus miembros desarrollan personalidades, hábitos, y creencias, las organizaciones desarrollan ideologías y visiones del mundo. Hedberg (1981, p.33)

Ante esta importante afirmación hay que entender, que las personas hacen a la organización, forman parte de su sistema, más sin embargo las organizaciones no hacen a las personas, estas salen y entran de las organizaciones, y aun así la organización guarda una memoria, mapas mentales y valores que sobre pasan el tiempo, constituyendo la cultura organizacional de una empresa, determinante en la creación del conocimiento y una vez que se definido que el aprendizaje organizacional se deriva del proceso de aprendizaje individual; es necesario destacar que este proceso se origina por medio del intelecto de las personas en el que intervienen diferentes elementos racionales y procesos cognitivos básicos y que ello depende de la propia capacidad humana para entender y crear conocimientos.

Gómez, Villarreal y Villarreal (2015), hacen hincapié, en el hecho de que tal y como se han estudiado los estilos de aprendizaje, también se debe considerar el tema de las incapacidades del aprendizaje, sin dejarlo de lado como un tema

secundario, pues, su estudio es crucial, ya que estas suelen superar la capacidad de resiliencia de las empresas destinándola a la deficiencia en la generación de conocimiento y por ende a su liquidación.

Las principales barreras o incapacidades descritas por diversos autores coinciden con las descritas por Senge (1993), son:

1. Yo soy mi puesto, cuando las personas de una organización solo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes del negocio. Esto produce una falta de visión sistémica, que impide el intercambio entre personas y con ello se evita que el aprendizaje se produzca o crezca.

2. El enemigo externo, es la práctica permanente de culpar de los errores a los demás, a factores externos supuestamente extraordinarios y no reconocer nunca los propios errores, imposibilitando la corrección de los mismos.

3. La ilusión de hacerse cargo, se traduce en acciones reactivas, que son impensadas, buscando solucionar problemas, y que concluyen en soluciones fallidas que terminan bloqueando el aprendizaje.

4. La fijación en los hechos, prestar atención solo a resolver lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas.

5. La parábola de la rana hervida, es la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. El resultado es la insensibilidad a los cambios sutiles y lentos.

6. La ilusión de que se aprende con la experiencia, muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes, pues algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo.

7. El mito del equipo administrativo, parte del pensamiento erróneo de que el equipo directivo está formado por personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esto puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolverlos.

Las organizaciones, podrán generar conocimiento sin ser cocientes de ello Argyris (1999), y este se establezca bajo los tres cimientos determinados por Yeung et al. (2000).

Al generar ideas; generalizar ideas y reconocer las incapacidades para aprender, las organizaciones deberán generar las condiciones necesarias para prepararse ante los efectos silenciosos, Gómez, J.(2008), de las incapacidades del aprendizaje, presentes en todo proceso de generación de conocimiento, que dificultando su generación y generalización, entorpecen la creación del conocimiento, pues la sola presencia de una de ellas impactara directamente en la respuesta a los clientes y resultados de la empresa, y para que las organizaciones continúen en el mundo de los negocios deberán ser lo suficientemente hábiles para tratar con las incapacidades del conocimiento minimizando sus efectos, así como, para gestionar el desarrollo de los diferentes estilos de aprendizaje, que inclusive pueden ser generados y determinados por cada una de las organizaciones según sus necesidades y deseos de éxito.

De acuerdo con Daft (2010), los administradores deben involucrar a toda la organización en la identificación y solución de los problemas, facilitando la experimentación, mejorando e incrementando su capacidad de aprendizaje, concediendo la oportunidad a las organizaciones de sentir libertad y enfrentar a la turbulencia e incertidumbre bajo el esquema de manejo de crisis con herramientas que le permiten enfrentarse a lo inesperado.

En esencia, es necesario que la cultura organizacional, se reafirme en los valores de confianza, desempeño y compromiso; que apoye la iniciativa individual, confiando en que los empleados serán su mejor versión de sí mismos y que tienen la capacidad de responder a los cambios con una acción rápida e innovadora.

El mismo Daft (2010, p.26), define a la organización que aprende como “una organización en la que todos están comprometidos a identificar y resolver problemas, permitiendo que las organizaciones experimente cambios, y mejore de forma continúa incrementando su capacidad para crecer, aprender y lograr sus propósitos”. Así mismo desarrolla las características de la organización que aprende definiéndolas en una estructura basada en equipos, en la que la comunicación y colaboración son elementos claves para derribar fronteras departamentales y jerárquicas, estableciendo equipos auto dirigidos compuestos por empleados con diferentes habilidades capaces de rotar y compartir los puestos, con el fin de producir un bien o servicio completo.

Esto incluye generar empowerment entre los empleados, entendiéndolo como la liberación del poder y la creatividad de los empleados proporcionando libertad y recursos para tomar decisiones y desempeñarse en forma efectiva; la

información abierta, que se refiere a toda la información que maneja una empresa debe estar a la disposición de todos los empleados, para que estos puedan identificar las necesidades y resolver los problemas, entendiendo qué sucede y como las personas forman parte de la organización.

Retomando a Senge, como pionero en la utilización del término organización que aprende, desarrolló la idea de la organización como un sistema que determina un cambio de mentalidad basado en desarrollo de cinco disciplinas: tres disciplinas individuales, el Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales, dos disciplinas colectivas Visión Compartida y un Aprendizaje en Equipo.

Siendo el Pensamiento Sistémico, la disciplina resultante de las otras cuatro disciplinas que convergen para innovar las "organizaciones inteligentes", es el pensamiento sugerido, que deberían presentar todos los integrantes de la organización para garantizar que se desarrolle una organización que aprende. Y lo define como: "la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas" (Senge, 1993, P. 68)

Ulloa (2000, p.55) define al pensamiento sistémico como: "Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa".

Este enfoque sistémico, se despliega a partir de la Teoría General de Sistemas, basándose en la dinámica de sistemas conceptual que provee a los

tomadores de decisiones, modos de entender a las organizaciones, a través de ciclos o modelos sistémicos, que muchas veces son producidos por computadora, apoyados por sistemas como el *Enterprise Resource Planner* (ERP), con el fin de producir un cambio de enfoque que, de acuerdo con Medina, Nava, y Bong, (2010) que produce dos resultados:

- a) A ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.
- b) Y a ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas.

Estos mismos autores determinan que el pensamiento sistémico se practica a partir de la retroalimentación, acción en la que los conocimientos se refuerzan o se contrarrestan, desarrollando el aprendizaje en tipos de estructuras que se repiten una y otra vez; teniendo al individuo como núcleo fundamental del sistema y por lo tanto de la organización, y a su vez a esta como parte de un sistema social, que interactúa con su entorno con el fin de subsistir.

La coincidencia radica, en que el pensamiento sistémico, se desarrolla más allá, llegando a comprensiones profundas y no aisladas de los procesos y sucesos que se presentan en las organizaciones, reconociendo las relaciones que existen entre estos sucesos y cada una de las partes de la organización, dándoles poder para comprender estas relaciones o inclusive influir en ellas.

Indudablemente la pregunta es por qué, no hay más organizaciones que aprendan, o que aprendan a aprender y de acuerdo con el propio Senge, esto se deriva de la falta de un liderazgo orientado al aprendizaje, o liderazgo de aprendizaje, y que este liderazgo conciba a las organizaciones como un todo de forma holística, en la que los integrantes busquen transformaciones que

comparten una visión compartida, valores, comunicación y ética. Medina, et al. (2010).

Gómez (2016), determina que “el liderazgo no es algo que se puede ejercer en el espacio etéreo, sino que se requiere de un ser humano que coordina y dirige los esfuerzos de un grupo de semejantes en la búsqueda de un fin acordado”. Por lo que el líder debe ser alguien capaz de desplegar entre sus capacidades la del pensamiento sistémico para influir oportuna y adecuadamente en las personas o seguidores que generan el aprendizaje y su adaptación al cambio constante en las organizaciones, y que estos a su vez la capacidad de desarrollar el potencial del pensamiento sistémico.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el cambio de paradigma de esta era, obliga a las organizaciones a buscar la mejor manera de sobrevivir a los cambios que se han presentado y que se han hecho presentes y visibles aún más en el uso y abuso de la tecnología.

Para fines de este estudio podemos sentar, que los cambios turbulentos provocan que los administradores tengan la obligación de volverse líderes capaces de identificar y diagnosticar las situaciones que enmarcan la realidad de las organizaciones y que sepan cómo conducir a cada uno de los elementos que se integran en las organizaciones para producir cambios que les apoyen en el cumplimiento de sus objetivos, basándose en la idea misma de que el desarrollo tecnológico proveerá de máquinas capaces de realizar el trabajo físico del hombre, y que esto le permitirá al ser humano desarrollar de manera más consiente su intelecto. Por lo tanto, los administradores, deberán ser cuidadosos en el manejo de las relaciones interpersonales logando potenciar la relación líder-

seguidor, ganando la voluntad de los segundos en la consecución de los resultados deseados.

La inteligencia organizacional

El desarrollo de la tecnología, ha generado una sociedad cada vez más informada y demandante, y ante esta demanda exige cambios, transformaciones personales y de su entorno; la información y el conocimiento se convierten en un recurso invaluable, tanto que su generación permea a las organizaciones y hace de las organizaciones calificadas o distinguidas como “inteligentes” sean una meta cada día más perseguida.

Drucker (1999) uno de los principales promotores de esta directriz declara que: “de esta revolución emerge un nuevo tipo de economía –la economía de la información– en la que ésta es un recurso crítico y, es base de la competencia”; asintiendo que el conocimiento es una fuente de poder, y recalca que, quién tiene el conocimiento o lo genere tendrá más posibilidades de ser exitoso en esta llamada sociedad de la información y el conocimiento.

En este consentimiento, Yeung et al. (2000), describen claramente el propósito de entender la importancia que para una organización debe tener la tarea de gestionar el conocimiento, a través, de crear conocimiento, generar y difundirlo a lo largo y ancho de las organizaciones; con el fin de garantizar la competencia, aumentar su capacidad de resiliencia y cambio, siendo altamente competitivos.

Las organizaciones inteligentes, se pueden definir de acuerdo con Palacios (2000, p.32) como “organizaciones capaces de crear desarrollar, difundir y

explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva”, y determina que:

El objeto más elemental de la inteligencia es el dato, el cual representa un objeto o evento observable; cuando reunimos y ordenamos una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, que es la información, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable. A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, llegamos al conocimiento propiamente dicho, el cual puede definirse de distintas maneras: a) aseveraciones que sirven como modelos de conducta, b) entendimiento teórico o práctico de una materia, c) información aplicada, d) proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas, e) información almacenada, o modelos, que es utilizada por una persona para interpretar, predecir, y responder apropiadamente al mundo exterior. (Palacios, 2000, p.32).

Choo (1999, p. 64) define a las organizaciones inteligente como “aquella capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”. Entonces, poder convertir los datos en conocimiento es preciso que la organización determine los factores necesarios para promover la capacidad de aprendizaje que Yeung et al. (2000) determinan en cuatro acciones: a) Crear un entorno interno favorable a la innovación, creando una estructura abierta que procure la innovación, la experimentación y el cambio; b) Adquirir competencias para generar ideas, dotando a la organización de recursos con las competencias necesarias; c) Generar ideas, en si es la generación de conocimiento e innovar y d) difundir e interiorizar las idea, que implica el hecho de compartir y generalizar los conocimientos adquiridos, no solo como conocimiento explicito sino como su conversión a conocimiento tácito.

Así mismo, Franklin y Krieger (2011, p.246-247), determinan que una organización inteligente es aquella que aprende debe desarrollar alguna o algunas de las siguientes actividades: investigación y desarrollo; innovación en capacitación; fomento del sistema de recompensas; implementación de modelos

de gestión de competencias; fomento a la mejora continua; experimentación de nuevos modelos diseños productos y procesos; integraciones verticales; benchmarking; lluvias de ideas, entre otras.

Entonces, las organizaciones deberán ser hábiles para generar conocimientos, generar métodos más eficientes de organización con el fin de generar ideas que le permitan desarrollar mejores modelos de producción, reducir costos, generar mejores relaciones con sus clientes, establecer niveles de calidad adecuados al sector, etc., Para ello deben establecer un plan de acción a través de alguno de los modelos, ya desarrollados con este fin.

El Modelo de Conversión o Aprendizaje del Conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi establece las diferencias entre conocimientos tácitos y conocimientos explícitos definiéndolos de acuerdo con Franklin y Krieger (2011, p.414-417), como:

Conocimiento tácito, personal y de contexto específico, que resulta difícil de formalizar y comunicar a otros, son conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que desarrolla una persona por estar inmersa en una actividad durante largo tiempo, y Conocimiento explícito o formal, es el conocimiento fácil de transmitir entre individuos y equipos mediante el lenguaje formal y sistemático es decir reglas fórmulas y especificaciones.

Nonaka y Takeuchi (1995), explican que el estilo de aprendizaje de los gerentes occidentales olvida la importancia del conocimiento explícito y se concentra en la subjetividad, la intuición y discernimiento. Le dan importancia al papel de los mandos medios como generadores y canalizadores de la generación de conocimientos pues son ellos quienes sintetizan el conocimiento tácito en explícito y lo incorporan a los procesos organizacionales, producidos a través de

los mecanismos de: socialización, exteriorización combinación e interiorización, representados en la siguiente figura.

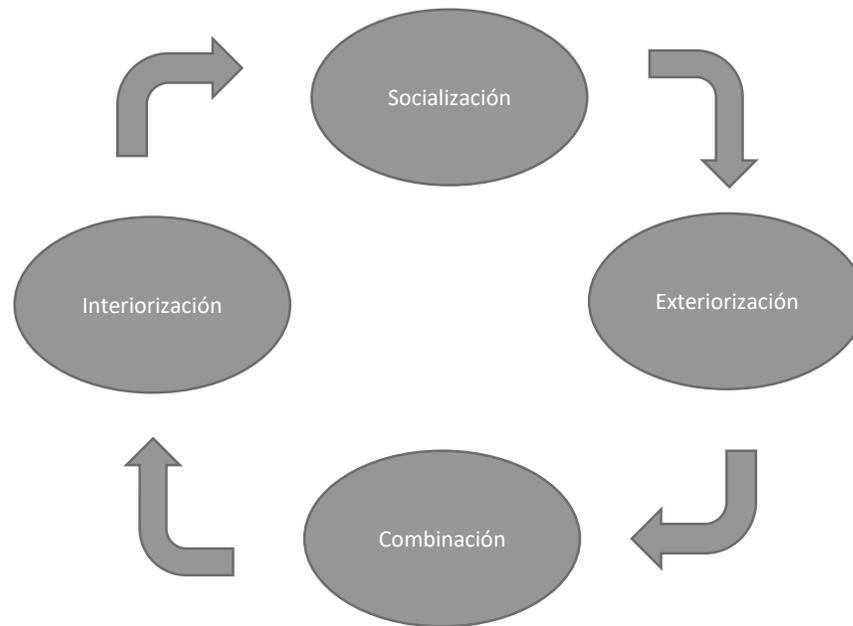


Figura 2. Conversión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia, basado en Franklin E. & Krieger M. (2011, p.416).

Socialización: de tácito a tácito. Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia, generando modelos mentales y habilidades técnicas, o conocimientos armonizados

Exteriorización: de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos, generando conceptos, analogías y metáforas, o conocimientos conceptuales.

Combinación: de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración

de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito, que conduce a nuevo conocimiento, o conocimientos sistémicos

Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito se relaciona con el aprender haciendo, y se identifica en la administración de proyectos, procesos de producción y la creación de políticas, o conocimientos operacionales.

Dentro de este contexto, la empresa tiene un papel determinante, al proporcionar la estructura necesaria para facilitar la interacción entre los grupos, a partir de la creación y acumulación de conocimiento individual (Aguilera-Luque, 2017). Para Nonaka y Takeuchi, la generación de conocimiento organizacional, surge a través de los individuos y son estos los que lo movilizan creando y acumulando conocimientos cristalizándolos en niveles ontológicos, es decir aprendiendo, generando una espiral del conocimiento que avanza de acuerdo con el grado en el que los conocimientos tácitos y explícitos interactúan, a través de las cuatro formas de conversión del conocimiento. (Palacios 2000). Ver Figura 3.

Serán entonces las organizaciones inteligentes las que desarrollen e implementen conocimientos las que sobrevivan al ritmo cambiante de los negocios, a una competencia cada vez más violenta y estrecha, enmarcada en un mercado demandante y quisquilloso, que requiere de productos y servicios especializados y personalizados; a los que el tratamiento de la información determinará el éxito o fracaso de la misma; siendo capaces de integrar el conocimiento a su desempeño, generar la habilidad de convertir los conocimientos tácitos en explícitos, comunicar estos conocimientos logrando así

que los integrantes de la organización desarrolle de manera eficiente el proceso del aprendizaje, adquiriendo capacidades y habilidades.



Figura 3. Teoría de la creación del conocimiento.
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p.81)

La cultura organizacional

El análisis de la cultura organizacional nace de la necesidad de las organizaciones de los ochentas, por ser más productivos, de las observaciones hechas principalmente por investigadores norteamericanos en otras latitudes, tratando de descifrar cómo y por qué los japoneses lograban obtener una productividad tan efectiva y pulcra. Hasta ese entonces el estudio de la cultura organizacional había estado en manos de antropólogos y psicólogos, y desde entonces comenzó a ser tema de los administradores y accionistas de las organizaciones quienes deseaban obtener la información necesaria para influir en la cultura y darle el trato de estrategia como un elemento que genera valor y se considera como una ventaja competitiva, y que por ende contribuye en el logro de los objetivos planteados por la empresa.

En 1981 William Ouchi, encabezó estudios que comparaban la práctica de las empresas japonesas y estadounidenses, que de alguna manera intentaba integrar las experiencias y conocimientos de las primeras en las segundas, concluyendo en la Teoría Z, que tiende a humanizar los procesos y condiciones de trabajo en las empresas, generando un ambiente de integración plena, de los objetivos personales y organizacionales, que generan una nueva cultura organizacional, que favorece el desarrollo mutuo, traducido en autodesarrollo personal y altos niveles de productividad y competitividad.

A estos trabajos se le unieron las investigaciones de Schein en 1985, quien destaca la perspectiva de la importancia del factor humano en la cultura organizacional, pues son las personas quienes interaccionan dentro y fuera de las organizaciones, interactuando con otras personas generando relaciones, desarrollando, inventando, descubriendo y creando los valores que conforman la cultura de las organizaciones y del mismo modo son retransmitidos y enseñados a todos los miembros de una cultura. (Schein, 2004)

La cultura organizacional, se puede definir de manera general en: “el conjunto de instrumentos valores, creencias, normas y premisas, compartidos entre los miembros de una organización, que determinan las conductas de esos mismos miembros” (Rivas, 2016, p. 212), estos se definen como a continuación:

- Los instrumentos, incluyen las conductas de los miembros de la organización, incluyendo la estructura, los procedimientos y la parte física de la organización.
- Las creencias, son las ideas, supuestos, supersticiones y leyendas.

- Las normas, son las reglas aceptadas por la organización, es decir lo que permite recompensar o castigar a los miembros.
- Los valores, son aquellos acuerdos de lo que bueno o deseable o lo que debería ser, y.
- Las premisas, son aquellos aspectos de los que todos saben, pero no están escritos y no se verbalizan.

Una vez que, esta nueva manera de ver la relación cultural dentro de las organizaciones, llamo la atención de propios y extraños; la intención de los administradores fue generar creencias, valores y costumbres que se alineen con las estrategias organizacionales, y por lo tanto detonar de ellas una ventaja competitiva difícil de copiar y reproducir. Rivas (2016).

García, Hernández, Vargas, y Cueva (2012, p 10) puntualizan que:

“la cultura organizacional es particular en cada empresa o institución de acuerdo con el fin que pretende. Está constituida por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una organización trabajar con efectividad y obtener resultados competitivos, lo que implica una suma de creencias: El compromiso de los participantes, las formas de trabajo, el respeto, el profesionalismo y la ética”.

Desde el momento en que la cultura organizacional fue vista como un activo estratégico, de acuerdo con Rodríguez (2009), se consideró como un recurso o medio para lograr los objetivos de la empresa; en este punto la administración ha tomado los conocimientos e investigaciones de la antropología, estudiando la cultura organizacional con el propósito de diseñar modelos de organización para mejorar el desempeño de las organizaciones.

Así bien, algunos autores coinciden en que la primera deducción es la influencia externa de formación y otras organizaciones, definiendo las influencias o niveles de cultura como: nacionales, regionales, profesionales, institucionales,

y sectoriales; que a su vez dan paso a las sub culturas de la corporación, compuesta por las leyendas y valores compartidos por los elementos de una organización; la cultura del negocio, que se refiere a los valores premisas y normas que caracterizan a una división y las subculturas internas o micro culturas que caracteriza a cada uno de los grupos dentro de las empresas.

Las culturas organizacionales son el resultado de la interacción de las personas dentro de las organizaciones, es una actividad cotidiana y se enfoca a la resolución de problemas; a esto Maturana y Varela, citados por Rodríguez (2009, p 71), se refieren como una característica de los organismos vivos auto-referenciados, que se crean producen y conservan, a través de un sistema de interrelaciones parcialmente cerradas para crear y mantener una identidad.

De esta manera se va generando la cultura, de manera flexible, rígida, individualista, colectiva de toma de decisiones centralizadas o descentralizadas, de acuerdo con las creencias y valores del grupo que la forma, las normas y reglas que se generen por ende se interiorizan y pueden permanecer en la organización por mucho tiempo dando el poder a aquellos que de manera jerárquica hayan contribuido a su generación; visto de otra manera serán generados por aquel miembro de la organización que destaque por su liderazgo, que ejerza su poder y peso político dentro de la empresa.

Como Chiavenato, (2007, p.164) lo expone, “las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas”; afirma que formar parte de una organización se traduce en también formar parte y vivir su cultura. De la misma manera explica que vivir en una organización, participar de sus actividades y desarrollar una carrera profesional en esta, se traduce en

participar íntimamente de su cultura organizacional, además considera que las personas que interactúan en una organización, adoptan las actitudes y supuestos fundamentales de quienes las dirigen y los miembros sobresalientes, así como copian sus aspiraciones e imitan sus formas de actuación ante asuntos relevantes y de interés entre los miembros de la organización.

Retomando a Rivas (2016 p. 254), determina que hay cinco tipos de cultura organizacional: 1) Cultura estable, que visualiza el entorno de modo temporal e infrecuente, se concentra en el pasado, reacciona a las crisis y mantiene una alta aversión al riesgo; 2) Cultura reactiva, se concentra en el presente, es introvertida, se basa en la experiencia y corre riesgos moderados; 3) Cultura de previsión, se enfoca en el futuro, toma riesgos frecuentemente y se encuentra frecuentemente en las áreas de planeación, marketing y recursos humanos; 4) Cultura exploratoria, es extrovertida plantea cambios constantes de paradigma, pero busca un equilibrio entre el riesgo y la ganancia y 5) Cultura creativa, busca el cambio a través de la novedad, y es gran tomadora de riesgos.

Los elementos que forman a la cultura organizacional son difíciles de identificar, por lo mismo difíciles de administrar, por lo que algunas técnicas como la de los seis sombreros que se identifican con los estilos de liderazgo, útiles para reconocer y ordenar los conceptos que definen a la cultura organizacional con el propósito de modelar las creencias y valores, generando un mayor compromiso y alineándolos con la estrategia y objetivos de la empresa.

Sin embargo, como una observación, estas técnicas están diseñadas y desarrolladas, lo mismo para generar habilidad en los directores, que generar creencias, valores, etc., que forman la cultura organizacional, siendo ellos mismos

quienes en ocasiones abusan de este poder al integrar elementos culturales de manera forzada a las organizaciones, causando situaciones negativas y nada productivas.

La formulación correcta y basada en técnicas, de elementos culturales, coincidiendo con Rodríguez (2009, p.71) generan normas comportamiento prescritas, que se convierten en subconscientes y pueden permanecer durante mucho tiempo, hasta cuando el propósito original haya cambiado; y se transmiten a los nuevos miembros perpetuando las creencias y valores.

La cultura de una empresa, de acuerdo a lo antes señalado, será siempre parte de su identidad y estará determinada por las personas que la integren, y serán ellas mismas quienes generen cambios positivos o negativos a lo largo de su historia, pues forman parte de un sistema que sigue un ciclo de vida, por lo que tendrán un inicio y un fin, y que dependerá de la construcción de esos elementos culturales los que determinen la continuidad y éxito de las organizaciones.

De acuerdo a Schein (2004) la cultura organizacional es parte del ADN grupal y el éxito de los procesos depende de la procuración e ciertos genes organizacionales, determinan un patrón de supuestos básicos compartidos que han sido aprendidos por el colectivo cultural de acuerdo a cómo se han enfrentado los problemas y situaciones diarias del proceder organizacional de unificación interna y de adaptación externa, que será considerado como la manera óptima de actuar y que enseñará a los nuevos miembros como la forma adecuada de percibir, sentir y pensar con respecto a la realidad percibida.

Por lo tanto, con el objeto de profundizar en el estudio, se parte de la tipología desarrollada por Cameron y Quinn (1999), que define el Modelo de Valores en

Competencia (CVM) o *Competing Values Model*, siendo este el más aceptado y popularizado en el desarrollo de investigaciones empíricas, como la actual; el modelo se despliega a partir de dos dimensiones: la primera que a su vez comprende dos circunstancias 1) la estabilidad y control, y 2) la flexibilidad y la discrecionalidad, haciendo referencia a las inclinaciones de la empresa por el orden y el control o el dinamismo y la discrecionalidad en base a su percepción de ser o no ser más eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista o cuando es cambiante adaptable y orgánica.

La segunda dimensión plantea dos orientaciones, una interna que se preocupa por las personas y los procesos y la orientación externa que se inclina por los clientes, los competidores y el entorno general. Tal como se muestra en la siguiente figura.

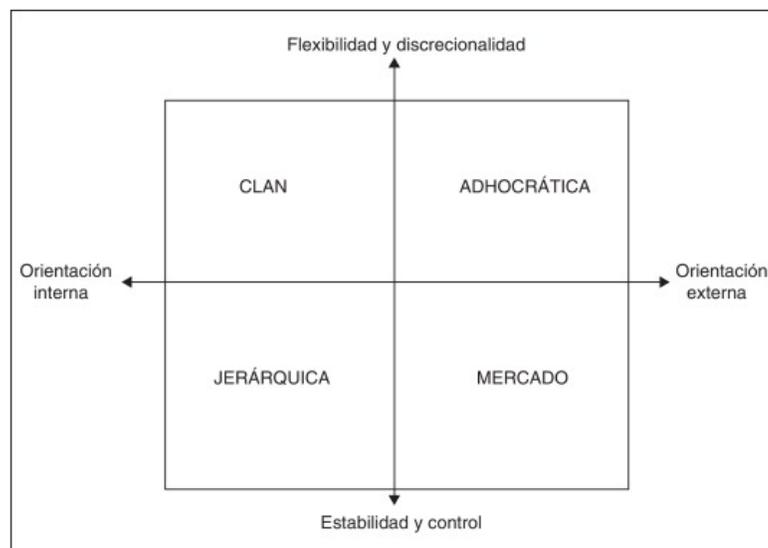


Figura 4. Modelo de valores en competencia.
Fuente: Cameron y Quinn 1999.

Por lo tanto, basados en la combinación de estas dos dimensiones, se define el diagnóstico de la cultura organizacional a partir de los siguientes conceptos

teóricos: Diagnóstico de la Cultura Organizacional, evaluado a través de la metodología propuesta por Cameron, K. y Quinn, (1999), quienes desarrollan el modelo conocido comúnmente como OCAI (*Organizational, Culture Assesment Instrument*) o “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional”, que considera cuatro tipos diferentes de cultura organizacional, basándose en seis características: 1) Características dominantes, que representa en si a la organización; 2) Estilos de liderazgo, es decir el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa; 3) Amalgama Organizacional, o cuales son los principios básicos que orientan la administración de empleados y como es el ambiente de trabajo; 4) Administración de Empleados, o los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y que definen cómo es el ambiente de trabajo; 5) Énfasis Estratégico, las áreas a las que se orientan las estrategias; y 6) Criterios de Éxito, que se refiere a cómo es que se define el triunfo de la organización y qué es lo que se recompensa y elogia. (Naranjo- Valencia, Jiménez- Jiménez y Sanz- Valle, 2012).

De esta manera, con base en las seis dimensiones de cultura organizacional, se evalúa cada uno con de los criterios, con distintos enfoques de medición de la situación cultural de la empresa, a través de una escala Likert, propuesta por los propios Cameron, y Quinn, en el entendimiento de que esta proporciona interdependencia entre las respuestas proporcionadas por los encuestados.

A través de los cuales se define la cultura organizacional en cuatro tipos de cultura:

- a) Cultura Clan, se orienta a los asuntos internos, considera a sus líderes indiscutibles motores de acción, asegurándose de que la empresa sea

considerada como parte de la familia, denota gran interés por el desarrollo de sus integrantes, a la par de sus clientes; a través de control interno y estabilidad. La organización es considerada como una “familia” ampliada, y los jefes de la organización son considerados como mentores, la figura paternal. La cohesión y la moral son de suma importancia, definen el éxito por la preocupación hacia los empleados y la sensibilidad hacia los clientes y consumidores (García, Hernández, Vargas y Cuevas. 2012; Cameron y Quinn 1999). Como se observa en la siguiente figura.

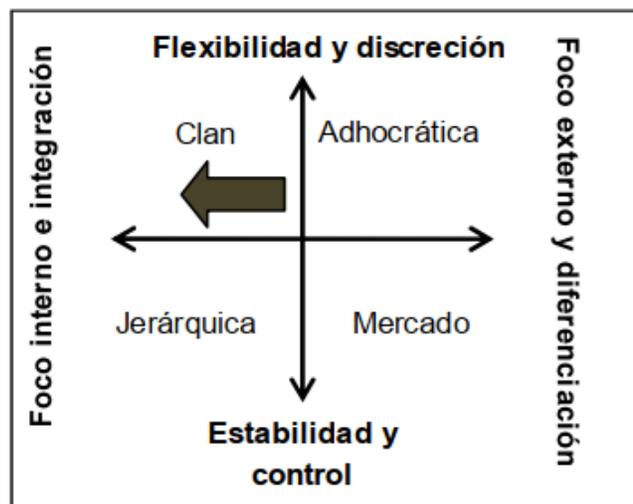


Figura 5. Cultura Clan,
Fuente: tomado de García, et al. (2012)

- b) Cultura Jerárquica, centrada en aspectos internos de la empresa, que refleja control y estabilidad sobre la flexibilidad. Es un lugar de trabajo sumamente estructurado y formalizado. Los dirigentes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores, centrados en el largo plazo, es decir en la estabilidad y el desempeño eficiente de operaciones precisas.

El éxito se define en términos de confiabilidad en entregas y programaciones de bajo costo, pero exactas. (García, Hernández, Vargas y Cuevas. 2012; Cameron y Quinn 1999). Como se observa en la siguiente figura.

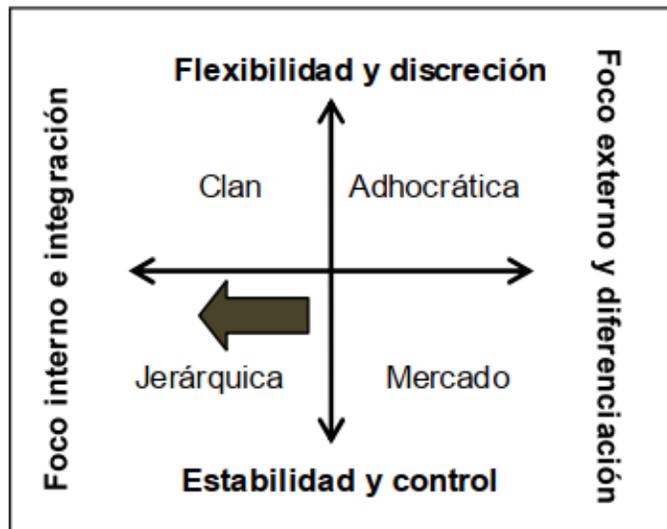


Figura 6. Cultura Jerárquica,
Fuente: tomado de García, et al. (2012)

c) Cultura de Mercado, enfocada en el exterior y los resultados, completamente orientada al cumplimiento de los objetivos, incluso sobre los internos, sin arriesgar la estabilidad y el control. Al estar orientada a resultados los dirigentes de la organización se caracterizan por ser duros, productivos y competitivos; la empresa se mantiene unida por el énfasis en ganar, la reputación y el éxito con la preocupación constante. (García, Hernández, Vargas y Cuevas. 2012; Cameron y Quinn 1999). Como se observa en la siguiente figura.

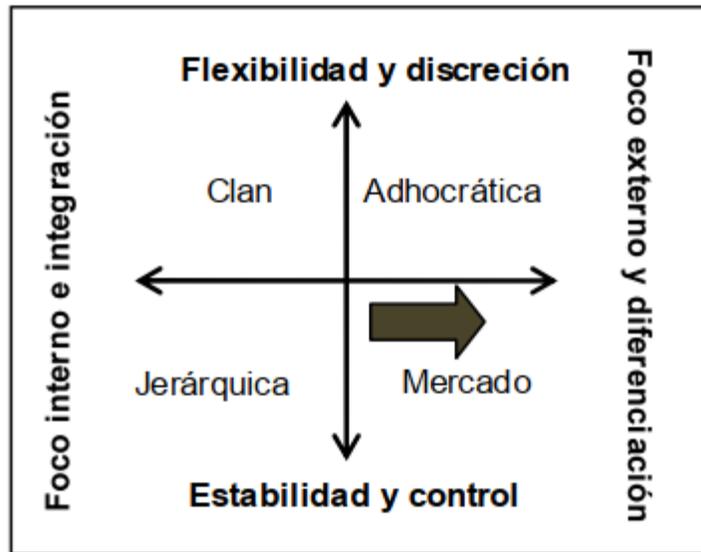


Figura 7. Cultura de Mercado,
Fuente: García, et al. (2012)

- d) Cultura Adhocrática, se centra en el aspecto externo de la empresa, sobrevalora el grado de flexibilidad, innovación y desarrollo, por encima de la estabilidad y control, se basa en la creatividad y casi nula aversión al riesgo, con gran vocación emprendedora. Es un lugar dinámico, creativo innovador y emprendedor, los jefes son considerados como muy innovadores y tomadores de riesgos; la organización se mantiene unida por la experimentación y la innovación. El éxito se concibe a través del desarrollo de nuevos productos y servicios. (García, Hernández, Vargas y Cuevas. 2012; Cameron y Quinn 1999). Ver Figura 8

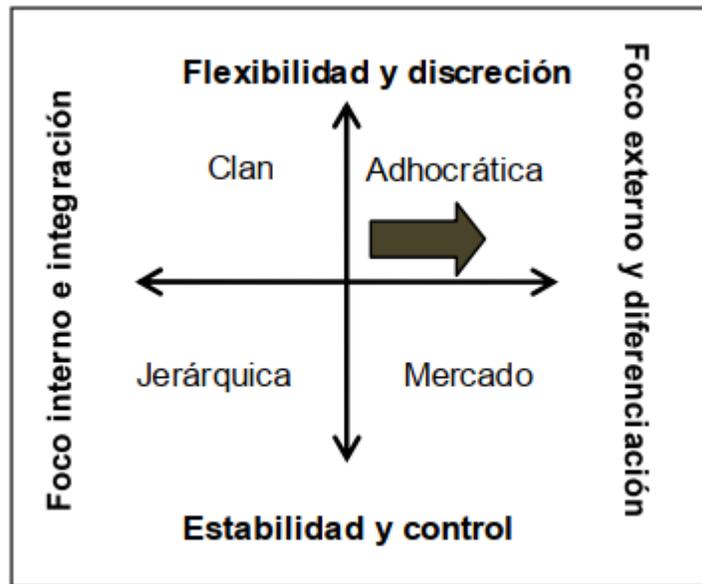


Figura 8. Cultura Adhocrática,
Fuente: García, et al. (2012)

De la misma manera se considera que, al definir la cultura organizacional no se debe perder de vista la posibilidad de que, en base a las evidencias empíricas, la organización pueda mostrar características de más de uno sólo de los tipos de cultura antes descritos o incluso a ninguno, de forma determinante.

Será, de vital importancia que la alta dirección, para este caso concreto se funde con las decisiones del consejo directivo de la asociación; contemplando la necesidad de definir el enfoque cultural que se desarrolla en la organización, sin dejar de lado la capacidad de identificar las oportunidades y potencialidades, la capacidad de definirse o redefinirse y el sentido humano de la organización que da esencia a esta propia cultura organizacional.

No obstante, la importancia del estudio de la cultura organizacional por sí misma, ya que representa una estructura invisible muy poderosa que define las normas y las reglas que los empleados siguen dentro y fuera de las

organizaciones determinando su desempeño, es decir, la cultura organizacional (las normas, los valores, los símbolos, los rituales, etc.) compartida por los elementos de una empresa rige, guía y restringe el comportamiento de las personas que las conforman. (Schein, 2004).

De ahí que la bibliografía haga hincapié en la necesidad del estudio de la relación de cultura organizacional con diferentes factores que intervienen con el éxito de las organizaciones, y por supuesto no habría que dejar de lado el hecho de que el conocimiento y la cultura están insolublemente ligados dentro y fuera de las organizaciones, ya que la cultura define el contexto de interacción social necesaria para la generación, y transferencia del conocimiento.

De ahí la importancia de la realización de este tipo de estudios, que deben generar en especial modelos, que relacionen y prueben que esta influencia en un nivel más allá del nivel conceptual basado en casos empíricos que demuestren esta relación como un eje trascendental para el logro de los objetivos empresariales (Donate y Guadamillas, 2010).

Para este caso en particular se sigue la recomendación de Harrington y Guimaraes (2005) que determinan que la cultura organizacional se relaciona con la capacidad de absorción a partir de sus valores; las organizaciones son promotoras de compartir, intercambiar recursos y capacidades que promueven alientan o desalientan a las áreas de una organización, que de esta manera fomenta el desarrollo de una capacidad de absorción efectiva que permite maximizar el uso y aplicación del conocimiento adquirido.

La capacidad de absorción del conocimiento.

Indudablemente, el aumento de la competencia por la gran apertura global de mercados y el impulso por lograr posicionarse como una organización competitiva, deberá derivar, en que las organizaciones realicen de manera crítica y consiente en desarrollar procesos organizacionales eficaces y eficientes, que les permitan potenciar esos precisos procesos, que una vez que sean insertados en su cadena de valor, les ayude a identificar factores que se definan como facilitadores y/o barreras, que influyan en su asociación con el mundo, es decir con su necesidad de acercarse a las demandas del mercado, a satisfacer los requerimientos sofisticados o no sofisticados, de sus clientes, con el fin de mantenerse en vigentes en los mercados o accediendo a nuevos. (Carrasco y León 2017)

Sin duda las turbulencias del entorno organizacional, convierten al conocimiento organizacional en un recurso invaluable y preponderante para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible de acuerdo a Wijk, Jansen y Lyles, (2008), quienes sostienen lo descrito por Zahra y Georges, (2000), sobre el conocimiento y su calor para el desarrollo de la ventaja competitiva.

Los saberes de las organizaciones y la capacidad de absorción de conocimiento, que en ocasiones es confundido con el proceso de aprendizaje organizacional, marcan el desempeño de la organización como un activo intangible que le permite a las empresas facultar a sus integrantes y resolver sus problemas, fomentando la creatividad y la innovación, conceptos que se relacionan positivamente con la ventaja competitiva (Máñez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo y Nuño-De la Parra, 2012; Hernández, 2017).

En este caso la atención se centra en la capacidad de absorción que en palabras de Olea-Miranda, Contreras y Barceló-Valenzuela (2016), debe ser llevar a cabo las acciones de identificar y analizar el conocimiento, pues permite que se desarrollen las ventajas competitivas y su integración a las cadenas globales de valor, que determina las estrategias específicas de las empresas y la fuerza que generan al maximizar el activo intelectual basado en el conocimiento individual y a su vez grupal; así como, su valuación como un recurso escaso y estratégico.

De la misma manera, Collins y Hitt (2006), consideran que la ventaja competitiva de las organizaciones radica en la habilidad de sus empleados por crear y gestionar el conocimiento, y cómo se transfiere de manera efectiva, sin importar el tipo de organización de que se trate.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), afirman que la generación de la ventaja competitiva se da a través de la creación del conocimiento en las organizaciones; proceso a través del cual las firmas innovan e incrementan sus niveles de competitividad.

Sustancialmente las teorías sobre la gestión del conocimiento a lo largo del tiempo no se detienen en solo considerar la creación del mismo, sino en el contexto administrativo más allá de lo individual, basándose en la importancia que hoy en día representa y lo visualiza como una práctica cotidiana de mejoramiento constante y competitivo; dando continuidad a lo que Peter Drucker expone en su libro *“Concept of Che Corporation”* (1949), al afirmar que el conocimiento es una fuente de poder, asintiendo que quien lo posea tendrá más

posibilidades de éxito que sus competidores, en la ya llamada sociedad de la información y conocimiento.

González y Hurtado (2014) determinan que la ventaja competitiva de las organizaciones se deriva, haciendo referencia a la teoría de las Capacidades Dinámicas, que resalta a la capacidad de absorción como un aforo que busca que las organizaciones se adapten al ambiente a través de los procesos de transferencia del conocimiento que afectan su desempeño, y que ejecuta sus procesos bajo la premisa de armonizar los recursos y capacidades con los cambios del entorno como una prioridad; las organizaciones deberán entonces invertir en conocer y desarrollar la capacidad de absorción del conocimiento.

El sustento teórico se desarrolla a partir de las investigaciones realizadas por Edith Penrose que, en 1959 difiere al distinguirse por preguntar a las empresas qué principios les hace crecer, qué tan rápido y por cuánto tiempo seguirán creciendo, en vez de preguntar qué es lo que determina su crecimiento; asumiendo que todas las empresas crecerán en un momento determinado. (Penrose, 1995)

Ella define los principios del enfoque basado en los recursos y propone que las empresas deben afianzarse en el uso de esos recursos y las capacidades necesarias para usarlos, por lo que hace énfasis en la importancia de la experiencia de los individuos dentro de las organizaciones y de igual manera en el conocimiento que se posee en cada uno de esos individuos que las conforman y a su vez en el conjunto. Posteriormente, este argumento es retomado por Ansoff y McDonnell (1990) y Porter (1990), como parte del sustento de la ventaja competitiva de las organizaciones.

El concepto de capacidad de absorción del conocimiento, es inicialmente atendido y desarrollado por Cohen y Levinthal (1990) quienes referencian este pensamiento a las habilidades que poseen las empresas para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento externo y utilizarlo con fines comerciales. Lane y Lubatkin, citados por Carrazco y León (2017), añaden que factores que influyen a la definición de la capacidad de absorción cómo la similitud en las bases de conocimiento y la similitud entre las estructuras organizativas, políticas y la cultura organizacional.

Máynez-Guaderrama, et al. (2012) lo plantean desde el punto de vista en el que la generación del conocimiento aporta positivamente a la ventaja competitiva pues es estimulada a través de la transferencia del conocimiento dentro de la organización, e incrementa las habilidades para innovar y compartir las mejores prácticas y resulta fundamental para comprender los factores organizacionales que les rodean.

Alfaro y Alfaro (2012, p.8) determinan basados en el proceso dinámico y continuo de creación del conocimiento, propuesto por Nonaka y Takeuchi en 1999, a la capacidad de absorción como: “un proceso dinámico e interactivo a fin de detectar, generar, capturar codificar, transferir, y usar el conocimiento para lograr los objetivos y resolver los problemas que enfrenta la organización, así como, la generación de ventajas competitivas”.

Al establecer la importancia de la capacidad de absorción se sobre entiende que es necesario construir estructuras superpuestas de conocimientos, es decir que estos se irán edificando sobre los conocimientos preexistentes, y en la propia habilidad de añadir nuevos conocimientos o aprender; bajo el esquema de una

generación y distribución individual y colectiva dentro de las organizaciones (Kim, 1999, Harrington y Guimaraes, 2005).

Zahra y Georges (2002) deciden analizar a la capacidad de absorción desde una perspectiva dinámica y definen que cuenta con cuatro dimensiones complementarias, basándose en las investigaciones de Cohen y Levinthal (1990); adicionalmente hacen evidente la relevancia de los factores internos y externos que afectan la habilidad de los individuos para absorber el conocimiento.

Las rutinas externas definen la capacidad potencial para la absorción del conocimiento a través de:

- Capacidad de Adquisición, es la capacidad de la empresa para identificar, valorar, seleccionar y adquirir conocimiento externo crítico para el logro de sus operaciones.
- Capacidad de Asimilación, es la capacidad de la empresa para analizar, procesar, interpretar, internalizar y clasificar el nuevo conocimiento externo adquirido.

Las rutinas internas definen la capacidad realizada para la absorción del conocimiento a través de:

- Capacidad de Transformación, es la capacidad de la empresa para mejorar y desarrollar los procesos y rutinas internas que facilitan la transferencia y combinación del conocimiento existente en la empresa con el nuevo conocimiento adquirido y asimilado, sabiendo adaptar este conocimiento a la realidad y necesidades organizacionales.
- Capacidad de Explotación, es la capacidad de la empresa para utilizar el nuevo conocimiento absorbido con fines comerciales, permitiéndole

incorporar el conocimiento a las operaciones y rutinas con el fin de mejorar desarrollar y expandir los procesos y conocimientos existentes, creando nuevas capacidades y competencias a las organizaciones.

De tal manera que es lógico pensar en cómo evaluar la capacidad de absorción de las organizaciones para detectar, generar, capturar codificar, transferir, y usar el conocimiento, esta pregunta ha sido abordada preferentemente para los contextos anglosajones en los cuales se relaciona a la capacidad de absorción con la innovación que se desarrolla a través de la investigación y el registro de patentes, pero aun así se olvida de esos factores que intervienen en su éxito, como la Cultura Organizacional que ejerce una influencia significativamente positiva o negativa (Máñez-Guaderrama, et al. 2012) y sobre todo el análisis de evidencias empíricas que se relacionen al contexto latinoamericano.

Se destaca que la adaptación del concepto de capacidad de absorción en países y empresas con baja o nula inversión en la investigación y el desarrollo se convierte en un reto constante de investigación que pone de manifiesto que son otros factores los que contribuyen a la generación y el desarrollo de la capacidad de absorción del conocimiento.

La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento evoluciona, es una respuesta a las condiciones del ambiente competitivo en el que se encuentran inmersas las organizaciones y las condiciones de negociación empresarial, se hace necesario que exista en ellas un ajuste casi inmediato como respuesta a los cambios presentados en los diferentes indicadores, que marcan la pauta de las economías; entonces pues, es

necesario reconocer que la información y el conocimiento que de esta se desprende será el activo más importante de las empresas, y su gestión añade valor a lo que produce y vende permitiéndole un desarrollo en sus tecnologías, metodologías y estrategias que le permiten insertarse, consolidarse y permanecer vigentes en el mercado. (Muñoz-Seca y Riverola (1997), Núñez e Israel (2004) y Pérez y Coutín (2005).

Recordando lo anteriormente expuesto sobre la idea básica de que las organizaciones se definen en principio de acuerdo con Chiavenato (2007, p. 6), como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”, y reafirmando el concepto se refiere a una organización simplemente como la colaboración entre las personas, que debido a sus limitaciones individuales se ven obligados a cooperar en ciertos objetivos que de manera individual no pudiesen alcanzar.

O bien, por Hernández y Palafox (2012, p. 169), como:

La acción administrativa-técnica de dividir funciones por las áreas, departamento, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como, por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.

Entonces comprendemos que los procesos de aprendizaje, y la gestión del conocimiento se dan dentro de las organizaciones gracias la presencia de las personas, y las interacciones que se dan entre ellas, y podemos simplificarlo a la suma del conocimiento individual, es igual al conocimiento organizacional.

Conocimiento organizacional = Σ conocimientos personales

Drucker (1999) hace un énfasis en desarrollar trabajadores del conocimiento en lugar de trabajadores manuales, en quienes se deberán desarrollar los medios de producción y de los cuales habrá que recordar, que se trata de personas que en cualquier momento pueden trasladar su conocimiento a otra u otras organizaciones.

Añade que aprenderlo todo no debe ser la prioridad, sino saber aprender lo necesario para sedimentar las bases de la ventaja competitiva de una expansión progresiva de conocimientos y de habilidades propias de cada individuo, dependiente de la personalización de sus cualidades o talentos para aprender, a la par de la importancia de comprender y gestionar el conocimiento organizacional, y se explica al visualizarla como una práctica de mejoramiento constante y competitivo; y se justifica al parafrasear al afirmar que el conocimiento es una fuente de poder, asintiendo que, quien lo posea tendrá más posibilidades de éxito que sus competidores.

La gestión del conocimiento, tiene como objetivo capturar el conocimiento y para ello Sparrow (1998 y 2002) explica que en primer lugar se debe permitir y potenciar que los individuos dentro de una organización desenvuelvan su propio conocimiento y en segundo lugar capturar ese conocimiento generado de manera tal que sea posible compartirlos, combinarlos y difundirlos a lo largo de la organización; de esta manera es palpable que el pensamiento, el proceso cognitivo y el conocimiento representan una actividad altamente social, pues de ser asocial no tendría trascendencia, ni eco.

Davenport y Prusak (1998) afirman que el conocimiento se genera y se aplica solo por los conocedores y que este es una mezcla de experiencias, valores,

información y saberes que sirven de marco para generar nuevas experiencias e información útil para la resolución cotidiana de problemas; y hacen hincapié en que la información no solo se encuentra en los documentos o archivos de datos sino que también se puede encontrar en las rutinas y rituales organizacionales que definen los procesos, prácticas y normas de las organizaciones.

Boada (2015), enfatiza al respecto que, el enfoque debe forjarse sobre una perspectiva de experimentación que permita la expansión de los talentos a través del uso de los conocimientos adquiridos y gestionados hasta el momento de tomar una decisión estratégica.

Así a lo largo de la historia económica del mundo, las organizaciones han sido vistas como el motor necesario para que esta fluya y continúe su camino, todas las personas se ven de una forma u otra necesitadas u obligadas a pertenecer a una organización y entran automáticamente a formar parte del consumismo que caracteriza al mundo moderno y actual en el que vivimos, generando un sistema de dependencia entre las personas y las organizaciones; por ello su participación en las organizaciones es punto de encuentro y estudio, con el fin de entender de una manera más precisa como la presencia de las personas en las organizaciones y sus interacciones y desempeño modifican, positiva o negativamente los resultados de estas. (Daft, 2010; Trejo, 2008; Aktouf, 2006; Chiavenato, 2004 y Eyassautier, 2002).

De acuerdo a la teoría Administrativa la gestión se ha ido desarrollando a la par del transcurso del tiempo, enfocándose en una primer etapa principalmente en la producción y disminución de costos; dentro de las teorías clásicas como lo presenta Polo (2012), las teorías del pensamiento administrativos que iniciaron

con los esfuerzos de la gerencia y que pretendían un progreso, crecimiento y desarrollo económicos se centra en los clásicos como Taylor, Fayol y Ford, donde la práctica gerencial está centrada en la eficiencia, productividad y rentabilidad orientada a un desarrollo endógeno empresarial, individualista y con el paradigma del desarrollo económico en términos de progreso y crecimiento. (Barba, 2010)

Y la tendencia a lo largo del tiempo se ha transfigurando, conforme se consolida la historia, en esquemas de pensamiento que buscan resolver, explicar o difundir; diferentes maneras de llevar a cabo procedimientos o desarrollar estrategias que le permitan a las organizaciones dar respuesta a la dinámica de los mercados en los que se desenvuelven, siendo así como se desarrollan los rasgos, características y estilos administrativos, que nos remite al pensamiento gerencial. Mendoza y Rodríguez (2007).

Stoner, Freeman y Gilbert (1999 p. 50), describen esta transición como el “punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización, podía variar de acuerdo con la situaciones o circunstancias” que determinan las decisiones de las organizaciones, a lo largo de la historia.

Hickman y Silva (1992, p 28) presentan un punto de transición radical que se da en los años setenta, con la planeación estratégica que se enfoca en la gerencia cualitativa humanística, y lo definen como “el cambio acelerado, la competencia internacional por los mercados, la escasez de recursos energéticos y una necesidad constante de innovación, desembocaron en una serie de épocas dedicadas al arte de la gerencia” que derivó en un cambio de enfoque, orientado al planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la innovación gerencial;

que inicia con la reconsideración de la esencia del hombre como sujeto de trabajo y poseedor del conocimiento, con capacidad para crear, innovar y producir en base a una mayor rentabilidad organizacional.

Gordon (1997) precisa que, son las mismas organizaciones las que crean y usan información en tres campos estratégicos; en primer lugar: interpretan la información sobre el medio ambiente a fin de construir significado sobre lo que está sucediendo en la organización y que está haciendo está con respecto a lo que sucede. En segundo lugar, crean nuevo conocimiento al convertir y combinar la pericia y los conocimientos prácticos de sus miembros, a fin de aprender e innovar. Tercero procesan y analizan la información con el propósito de seleccionarla y aplicarla a cursos de acción apropiados.

Gómez (2008) y Gómez (2004) citando y de acuerdo con lo que afirma Valdés (2002), coinciden que el uso del conocimiento es la nueva fuente de riqueza y que ha cambiado por completo la estructura de la sociedad y por ende de las organizaciones; hoy el saber se aplica al hacer y las instituciones que no sean hábiles para generar conocimiento estarán condenadas a desaparecer.

Las organizaciones deberán integrar el conocimiento organizacional, la toma de decisiones, y las condiciones del ambiente, en base a la información con la que cuenten en el momento para ser capaces de interpretar el momento, con el fin de innovar y poner en marcha una estrategia o acción particular que impulse el logro de sus objetivos y garantice su permanencia en el mercado.

Citando a Núñez (2004, p 26), define a la gestión del conocimiento como:

El conocimiento, se referirá aquí al proceso y resultado (dinámico), con sentido personal, grupal, organizacional y social, de la percepción, comprensión, reelaboración creativa, concepción de su aplicación, y transformación con fines de comunicación, de la información representada en las fuentes y soportes, que llega a las personas mediante

la propia comunicación, en la actividad, y que se encuentra condicionado, en su contenido y transcurso, por el contexto histórico y social de dicha actividad.

En un sentido general se define, al conocimiento, como el resultado de un proceso cognoscitivo, que se abstrae del contexto concreto en el que se produce, y se materializa con la ayuda del lenguaje; en el sentido de grupo u organización, comparte elementos comunes y comienza a tomar relevancia cuando el individuo toma conciencia del significado que tiene para los “demás” y el significado “personal”.

Robbins y Judge (2013) quienes coinciden con Dunnette M.D. (1976) las personas aprenderán a través de las siguientes capacidades mentales:

1. Comprensión verbal, capacidad para entender el significado de las palabras y, con facilidad lo que se lee.
2. Fluidez Verbal, Capacidad para generar palabras aisladas que satisfagan requisitos estructurales o simbólicos específicos.
3. Numérica, capacidad para realizar cálculos aritmético rápidos y precisos.
4. Espacial, capacidad para percibir relaciones espaciales y visualizar el aspecto que tendrán figuras geométricas si se transforma su posición o forma.
5. Memoria, tener buena memoria con respecto de pares de palabras, símbolos, listas de números u otros elementos relacionados.
6. Rapidez de percepción, capacidad para percibir figuras, identificar similitudes y diferencias, y realizar tareas que entrañen la percepción visual.

7. Razonamiento inductivo, capacidad para razonar desde lo específico hasta sacar conclusiones generales.

Spirtes, Glymour, y Scheines (2000), determinan que, el estudio de la inteligencia, propone que el rendimiento cognoscitivo está determinado por dos tipos de capacidades:

- La primera podría caracterizarse como una capacidad mental general, necesaria en todas las tareas cognoscitivas.
- La segunda es propia de la tarea de que se trate.

Y menciona el siguiente ejemplo, la capacidad de una persona para llenar crucigramas depende de su capacidad mental general y de su capacidad específica para percibir los patrones en las palabras incompletas.

Por otro lado, el proceso de generación de conocimiento se ve afectado ya que, la mayoría de las organizaciones, en especial las pequeñas empresas, tal y como sucede con los fruticultores en lo individual, suele tener una Administración pobre, pues tal y como Argyris (1999) propone, la formación administrativa de los gerentes y dueños de los negocios es deficiente, y por ende genera deficiencias en la generación de conocimiento organizacional; como ya se ha mencionado antes en este documento son las condiciones o barreras que dificultan o entorpecen el aprendizaje en las organizaciones, haciendo difícil el análisis y generación de soluciones; la falta de generación y generalización de habilidades, información, ideas y valores; la excesiva coordinación entre las unidades de la organización, la inhabilidad para interpretar el significado de la experiencia; la inhabilidad para poner en práctica nuevos procedimientos y la incapacidad de comunicar el conocimiento.

Las organizaciones deberán cuidar sigilosamente el hecho de no caer en alguna de estas incapacidades, o bien atenuar sus efectos, ya que como lo explica Gómez (2008), estas son como enfermedades silenciosas y asintomáticas que evitan que los procesos se realicen de manera correcta y asertiva; que cuando invaden totalmente a la organización, la destinan a desaparecer siendo incapaces de retroalimentarse, aprender de sus errores y finalmente perder a sus clientes.

Los administradores deberán ser capaces de fomentar la generación de conocimiento en la organización, y generalizarlos entre los miembros de la misma, con el fin de materializar esos conocimientos en productos y servicios que satisfagan a sus clientes; tal como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), que coincidiendo con Choo (1999) que les propone llevar a cabo las siguientes actividades:

- 1) Adoptar un pensamiento sistémico.
- 2) Fomentar la maestría personal de sus propias vidas.
- 3) Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes.
- 4) Crear una visión compartida.
- 5) Facilitar el aprendizaje de equipo.

Si bien es cierto la mayoría de las organizaciones aun cuando están conscientes del momento cambiante y vorágine en el que se desarrollan los negocios, no están siendo capaces de gestionar el conocimiento que en ellas se origina, por lo que la identificación de los estilos de aprendizaje, así como las incapacidades representaría un gran paso de partida para optima proceso de aprendizaje organizacional. (Cummings, 2013; Del Saz, 2012 y Angulo, 2006)

Aunado a esto los administradores también deberán propiciar las condiciones necesarias para que se genere el aprendizaje, ofrecer los estímulos adecuados tales como información o material integro, deben facilitar la adquisición de capacidades, reforzándolas, estructurando el entorno tanto físico como emocional que sustente el aprendizaje. Gordon (1997).

La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones de acuerdo a Riquelme, Leal y Saavedra (2008) se puede ver favorecida por la capacidad de absorción o aprendizaje, que gestiona factores condicionantes tanto de naturaleza técnico-estructurales, como de elementos socio-culturales, ambos ejercen un impacto positivo sobre los resultados de las organizaciones, no solo en términos financieros sino en no financieros en igual medida; esto permite explicar en sus palabras, que el apoyo que facilita los procesos de interacción dentro y fuera de la organización, en la toma de decisiones, los estímulos de participación, la formación de capacidades y el desarrollo de la fuerza de trabajo concentrada en el conocimiento-acción.

La determinación de competitividad, que tiene a su principal exponente en Michael Porter (1990) quien inspirado en la economía, y la organización industrial, se enfoca en el análisis de la posición competitiva y la define suponiendo una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible, frente a cinco fuerzas competitivas, (nuevos entrantes, proveedores, sustitutos, competencia y clientes) de las cuales se obtiene un resultado superior al promedio de las empresas competidoras, que implica posicionar a una organización para maximizar el valor de sus capacidades y que la distinguen de sus competidores, creando valor para los consumidores.

Este enfoque guía un análisis totalmente orientado al pleno estudio de las industrias, el papel que juegan los recursos involucrados y las capacidades que determinan la estrategia y rentabilidad, es decir, competitividad de las organizaciones.

Para este caso en específico de estudio se considera lo descrito por Garay, Schwentesius, Almaguer, Márquez, Carrera y Jolapa (2012), definen la competitividad de un sistema de producción agroalimentario como “la capacidad de dicho sistema de lograr ganancias netas mayores a cero e iguales o superiores a la de otros sistemas de producción que compiten por el uso de los mismos factores de producción (agua, tierra, capital, mano de obra)”.

La gestión del conocimiento en las organizaciones.

A manera de preámbulo, para abordar el tema de gestión del conocimiento en las organizaciones, se puede comentar que un factor determinante en este tema y su manera de abordarlo, es la influencia del cambio radical en los sistemas de información, pues mediados de la década de los noventa, la manera de percibir el mundo y a las organizaciones cambió radicalmente, la rapidez con la que la tecnología de información, comenzó a dominar todas las actividades de los seres humanos, ocasionó un nuevo *boom* en todos los aspectos de la vida cotidiana, incluido el que hacer de las empresas.

La globalización ha generado un cambio de paradigma palpable, ya que, si bien es cierto los cambios se han ido presentando a lo largo de la historia de la humanidad, actualmente el entorno se caracteriza por la expansión de redes sociales, que hace posible la universalización de los intercambios de información

y relaciones en todos ámbitos casi de manera inmediata, sin tiempos o periodos de adaptación, generando un entorno volátil, y vorágine, que cambia constantemente; presentando retos diarios para cualquier tipo de organización, y solo aquellas que sean capaces de fomentar y retener un alto nivel de competitividad e innovación permanecerán vigentes, Sánchez y Bauman, citados por Gómez (2016).

Esta situación trasciende fronteras, y al hecho de que contar con participantes de múltiples nacionalidades es cada vez más común y tras haberse constatado múltiples ventajas derivadas de estas mezclas y como ellas han favorecido a la concepción de factores importantes de diferenciación y excelencia. (Boada, 2015)

Reaccionar ante lo que algunos autores y el propio Foro Económico Mundial (2018), denominan y agendan como la Cuarta Revolución Industrial o 4RI, es fundamental, ya que este cambio de paradigma, impacta directamente en la manera de hacer negocios, cambiando la manera de medir los hechos y sus resultados; por ello medir la competitividad y productividad. A nivel mundial se ha vuelto un proceso complejo que utiliza cientos de medidas diferentes y considera un igual número de factores que intervienen en el cálculo de los diferentes índices, hoy en día contemplan puntos relevantes como: innovación, generación de ideas, colaboración en las empresas, conectividad, gestión del conocimiento y valor del espíritu emprendedor.

Al respecto Dieck, (2016, p. 3), afirma:

“...a fin de mejorar y lograr el éxito, es preciso estudiar las cosas que nos permiten dejar huella y encontrar la manera de repetirlas de manera sistémica” [...] “el movimiento

estratégico más importante de todos es el de potenciar el conocimiento constante o bien aprender a aprender continuamente”.

Por lo que se puede afirmar que la fortaleza de las empresas no está en función de sus activos físicos, sino en función del conocimiento que pose y desarrolla; y esto representa su verdadera ventaja competitiva (Rivas, Morales, Peña, Sotomayor y Aragón 2002).

A lo que no se cuestiona, que estamos inmersos en momentos de cambio, donde las tendencias surgirán cuando se comprenda que nada es como pudo ser ayer ni será igual mañana, solo se podrá estar preparado para lidiar con las posibles tormentas protegiéndose y sabiendo aprovechar las oportunidades que dejan a su paso, encontrando formas novedosas y eficaces para alargar los momentos de calma, dejando atrás los lastres de prácticas conservadoras y de rezago organizacional. (Dieck, 2016).

En acuerdo con Garza y Gil (2016) existen enfoques y definiciones diferentes para la gestión del conocimiento, sin embargo, coinciden en que encuentran elementos comunes de vinculación entre el conocimiento y la competitividad y productividad de las empresas. Para ellos gestionar el conocimiento significa no sólo el hecho de generarlo y transmitirlo sino de hacer algo con él, para lo que se utilizan mecanismos y herramientas empresariales que las organizaciones establecen para determinar cómo ese conocimiento influye en las personas, el ambiente laboral, las relaciones, etc., es decir en todos y cada uno de los procesos fundamentales de las organizaciones, así como, la capacidad de interpretarlos y hacer que estos incidan en el mercado.

En palabras de Rodríguez (2004) la gestión del conocimiento es simplemente la identificación de los objetivos de la empresa con un nuevo enfoque gerencial y considera que es una forma de comunicación entre las personas, que recalca expresiones menos sofisticadas y que esta ha estado presente desde que el hombre mismo se comunica con sus semejantes; y de manera sobresaliente hace un énfasis en la forma en la que se expresan los conceptos y se generan expectativas sobre los diferentes resultados.

Maestre (2000, p 38) define claramente a la gestión del conocimiento como: “conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización”.

De igual forma plantea que las organizaciones deben constantemente replantear su relación con el entorno en busca de estrategias que les diferencien y generen ventajas, a través de la generación de conocimientos, mediante la experiencia y el aprendizaje que identifica y califica nuevas fuentes de conocimientos, generando capacidad para administrarlo. De esta manera el autor afirma que el conocimiento agregará valor a la organización, ya que, será capaz de captar, analizar, distribuir y gestionar la información dentro y fuera de esta.

Coincidiendo describe Hernández (2017) al definir la gestión del conocimiento (aprendizaje organizacional + conocimiento) como la capacidad de producir trabajo, que se adquiere con el entrenamiento, educación y experiencia que debe ir de la mano del talento humano, ya que este define la capacidad de aprendizaje o la capacidad de absorción del conocimiento.

El objetivo principal de este pensamiento, es aprovechar al máximo el conocimiento de las personas, para que este se desarrolle y despliegue su potencial como conocimiento organizacional, genere cambios y permita a las empresas mantenerse en el mercado.

La gestión del conocimiento en las organizaciones en el sector frutícola.

Garay et al. (2012), describen que ante el reto de comprender las dinámicas que envuelven el sector agropecuario, el impacto de la globalización en el desarrollo y competitividad del campo, a partir del cambio en el procesamiento y comercialización de los alimentos; procesos que han cambiado radicalmente la naturaleza de las industrias agropecuarias, y hacen un profundo hincapié en que el esfuerzo resultante por mejorar la competitividad es vital e importante y que las organizaciones dedicadas a estas actividades deben buscar las fuentes de menor costo de producción y alta calidad, para poder competir en el mercado.

Habría que comprender que el agro mexicano, este se caracteriza, a través de la visión de Calva, (2007), que este se rige generalmente en mercados locales, con un alto porcentaje de ventas directas, de productos poco diversificados que no siempre atienden por diferentes aspectos las necesidades de los consumidores, además de presentar un alto porcentaje desuso de tecnologías.

Garza y Gil (2016) añaden que, sí las empresas agropecuarias, centrasen su atención en la gestión del conocimiento como punto nodal de innovación y garantía de su permanencia en el mercado, pudieran tener la oportunidad de combatir la falta total de competitividad o la visible falta de esta, ante las grandes empresas que compiten en base a la homogeneidad de la calidad, el alto grado

de abasto, mecanismos de protección ante fenómenos meteorológicos; por lo que no tienen problemas de entregas, manejo de inventarios, bajos índices de desperdicio, etc.

Predicen que las pequeñas empresas en el campo mexicano están desbordadas por la baja productividad, la incapacidad para el logro de economías de escala, inadecuada o insuficiente distribución de tareas, desbalance en las líneas de producción, así como en la deficiencia de la definición y diferenciación del producto; citan a Delgadillo (2006) y Flores y Rello (2002) al coincidir en que la falta de una administración profesional incide en una planeación y control deficiente que propicia la pérdida de clientes y la desatención de clientes potenciales.

Entonces sí las condiciones bajo las cuales se enfrentan estas empresas agropecuarias la modernidad y sus exigencias son casi incompatibles entre sí, cómo deberían adecuarse a los cambios del mundo; y ser compatibles con el eficiente uso de las energías, promover la sustentabilidad, el uso de las tecnologías de información, etc., la respuesta en palabras de Garza y Gil (2016) radica en una estrategia de la gestión del conocimiento, bajo un esquema enfocado a la empresa, señalando la adopción de estrategias que coincidan con la comprensión de los principios de las economías basadas en el conocimiento y la innovación como marco de la agrupación de pequeñas empresas en asociaciones o redes de negocios.

La gestión del conocimiento un factor clave, generador de ventaja competitiva en las organizaciones.

Indiscutiblemente, el aumento de la competencia por la gran apertura global de mercados y el impulso por lograr posicionarse como una organización competitiva, deberá derivar, en que las organizaciones realicen de manera crítica y consiente análisis e investigaciones que les permitan potenciar los procesos, que una vez que sean insertados en su cadena de valor, les ayude a identificar factores tales como facilitadores y barreras que influyan en una constante innovación, desarrollo e implementación de ventajas competitivas que les permita permanecer y ser exitosos en los mercados actuales.

Durante la transición de la agricultura a la industria, se abrió un vasto conjunto de nuevas elecciones para las empresas, individuos y gobiernos; de igual manera, el modernismo y constante cambio que se vive en el presente, han dado paso a un dinamismo socio-técnico y de transición hacia una nueva economía y una nueva sociedad basadas en el conocimiento de acuerdo con Miller, Michalski y Stevens (2005), y en coincidencia con Nonaka y Takeuchi, (1999) quienes afirman que la generación de la ventaja competitiva se da a través de la creación del conocimiento en las organizaciones; proceso, a través del cual las firmas innovan e incrementan sus niveles de competitividad.

Entender la importancia que en el presente descansa en la práctica de la gestión del conocimiento, se comprende al visualizarla como una práctica de mejoramiento constante y competitivo; se justifica al parafrasear a Drucker (1949) y Drucker (1999), quien afirma que el conocimiento es una fuente de poder,

asintiendo que, quien lo posea tendrá más posibilidades de éxito que sus competidores.

La Cultura Organizacional y la Capacidad de Absorción en la Gestión del Conocimiento.

Después de haber descrito la importancia de la gestión del conocimiento dentro de las empresas, es fácil de recalcar que la toma de decisiones de las empresas será más concreta y exacta cuando se gestiona el conocimiento, ya que es la manera de evitar demoras ligadas a la falta de información, equivocaciones, incomunicación, altos costos, falta de calidad, etc., todas aquellas prácticas organizacionales que no se llevan a cabo y que implican un costo económico y financiero para la organización (Botero, 2007).

De ahí la importancia de recalcar que la gestión del conocimiento es un proceso continuo que representa un aprendizaje permanente que consiste en un adquirir, asimilar, transformar y explotar la información necesario para el buen funcionamiento de la organización.

En coincidencia con Hernández (2017), González y Hurtado (2014) y Botero, (2007), se deben concentrar los esfuerzos de la organización hacia cinco aspectos para la gestión del conocimiento, que involucra los siguientes:

1. Generar y compartir una visión compartida, con todos los niveles de la organización.
2. Evaluar continuamente la cultura organizacional.
3. Determinar la capacidad de absorción del conocimiento en la organización.

4. Evitar a resistencia al cambio.
5. Generalizar y compartir el conocimiento.

El modelo de estudio propuesto.

Como se planteó en el objetivo de esta investigación y después de haber nombrado las principales teorías desarrolladas hasta el momento sobre la cultura organizacional, la capacidad de absorción y la gestión del conocimiento organizacional y su injerencia en el campo mexicano; se encuentra que el objetivo de estudio y la hipótesis planteada se representa en la Figura 9, que propone a la cultura organizacional y la capacidad de absorción como factores influyentes en la gestión del conocimiento de una organización, dependiendo a su vez cada una de ellas de los factores que les definen y determinan.

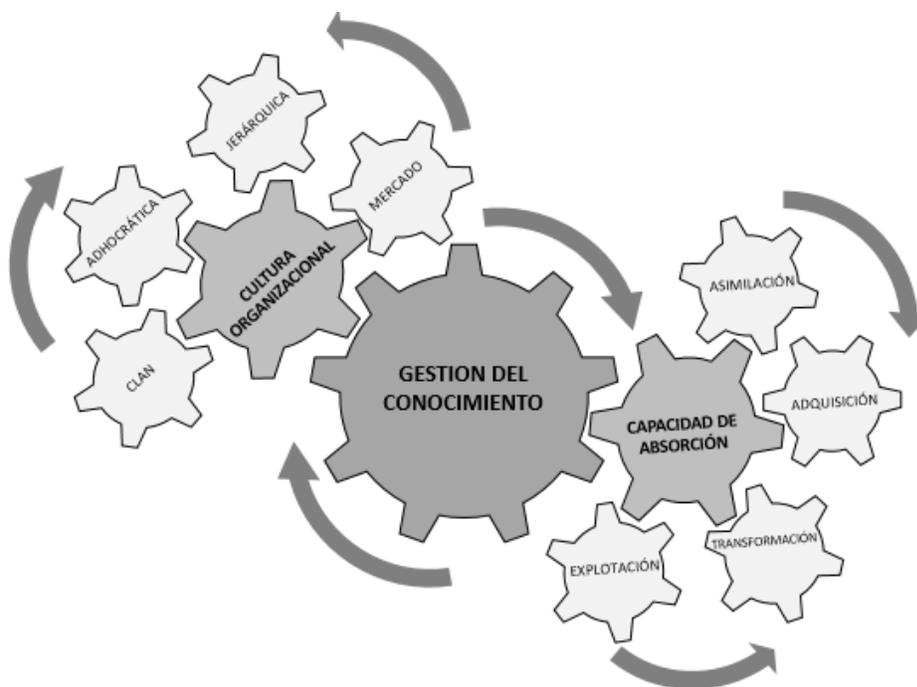


Figura 9. Modelo. Relación de la Cultura Organizacional y la Capacidad de Absorción en la Gestión del Conocimiento Organizacional.
Fuente; Elaboración propia

En esta figura, se puede observar que la Cultura Organizacional, está determinada por los diferentes tipos de cultura que la organización puede adquirir durante un tiempo definido dependiendo de las estrategias y acciones que la gerencia y en este caso en particular el consejo directivo de accionistas decida emprender, dando juego a los engranes que a su vez determinan el sentido del engranaje que determina la Capacidad de Absorción, y que de la misma manera será determinada dependiendo de la estrategia y acciones que se decidan implementar.

La circulación de este sistema de engranajes, será fluido o bien obstaculizado dependiendo de qué estrategia y qué acción se establezca, pues se debe recordar que el tanto el tipo de cultura o fase de la capacidad de absorción, que desarrolle la organización independientemente del sector en el que se desarrolle dependerá del objetivo que desee la empresa emprender. Por ejemplo, si esta desea incrementar el valor comercial de la empresa, deberá aportar por una cultura de tipo mercado y un enfoque de capacidad de absorción de explotación.

CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL

Competitividad en el Estado de Durango.

Durango, de acuerdo a las cifras presentadas por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en el Índice de Competitividad Estatal 2018 en comparación, se encuentra entre los diez estados con menor competitividad del país, renqueado como el 25° de 32 Estados; siendo que en el 2016 era el número 22°, manteniéndose por debajo de la media general en la mayoría de los indicadores, incluso en el apartado de Sustentabilidad Ambiental y Sociedad Incluyente en el que durante el 2016 ostentaba uno de los primeros 10 lugares. Sin embargo en el apartado de Innovación y Sofisticación en los Sectores Económicos, que miden la capacidad de los estados para competir exitosamente en la economía, y que representan sectores de alto valor agregado, que considera dentro de sus indicadores la habilidad para generar y aplicar conocimiento dentro de las empresas, a través de indicadores relacionados con sus características, dentro del contexto de la investigación y la generación de patentes, ostenta el lugar número 24, que lamentablemente refleja la falta de concentración en este factor, pues en la versión de este mismo reporte de 2014, el Estado ocupó el lugar número 18.

Bajo esta perspectiva de retroceso, urge al Estado el desarrollo de una estrategia que genere las condiciones necesarias para que las organizaciones logren un mejor posicionamiento competitivo que es primordial, donde la gestión del conocimiento tome un lugar preponderante para el desarrollo de una ventaja competitiva. Porter (1990), Robledo, Del Río, Martínez, y Ruiz (2015) y Hernández, (2006).

La producción de manzana en el campo canatleco.

En este caso la atención del presente estudio, se enfoca al sector agrícola del Municipio de Canatlán Durango, en el que se observa un notable atraso competitivo en la producción de manzana. A finales los años ochenta y principios de los noventa, este municipio fue considerado como uno de los tres principales productores de manzana a nivel nacional, y sigue siendo uno de los Estados considerados como principal productor en el pronóstico de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (2017 a.) como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Producción de manzana en México por Estado de 1980 a 2018

	1980	1990	2000	2010	2018		1980	1990	2000	2010	2018
1 Aguascalientes	0.0%	0.02%	0.01%	0.07%	0.07%	13 Michoacán	1.4%	0.33%	0.58%	0.20%	0.16%
2 Baja California	0.0%	0.05%	0.06%	0.00%	0.01%	14 Morelos	0.0%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%
3 Chiapas	0.7%	1.91%	1.24%	0.58%	0.51%	15 Nuevo León	1.7%	1.77%	4.01%	1.11%	0.42%
4 Chihuahua	55.2%	56.73%	57.99%	68.10%	86.38%	16 Oaxaca	7.6%	1.98%	2.48%	0.36%	0.35%
5 Ciudad de México	0.2%	0.04%	0.06%	0.07%	0.13%	17 Puebla	17.8%	5.24%	9.22%	6.77%	5.41%
6 Coahuila	0.0%	3.75%	3.99%	10.20%	1.54%	18 Querétaro	0.8%	0.81%	0.92%	0.29%	0.10%
7 Durango	2.1%	19.66%	11.17%	8.17%	1.69%	19 San Luis Potosí	0.0%	0.04%	0.04%	0.03%	0.02%
8 Guanajuato	0.4%	0.01%	0.01%	0.01%	0.02%	20 Sonora	1.2%	1.58%	0.70%	0.18%	0.34%
9 Guerrero	0.0%	0.00%	0.04%	0.02%	0.04%	21 Tlaxcala	0.2%	0.00%	0.10%	0.02%	0.06%
10 Hidalgo	1.7%	1.15%	1.54%	0.74%	0.51%	22 Veracruz	3.3%	1.90%	3.60%	1.84%	1.40%
11 Jalisco	0.4%	0.01%	0.05%	0.02%	0.01%	23 Zacatecas	1.4%	2.31%	1.35%	1.00%	0.67%
12 Estado de México	3.8%	0.71%	0.84%	0.22%	0.16%						

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cierre agrícola del SIAP(2018).

En México actualmente, la producción de este fruto corresponde a 57,409.12 hectáreas sembradas y 52,388.61 hectáreas cosechadas de acuerdo a los registros del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) 2018, con una producción de 659,691.80 toneladas, de las cuales, el 86.38%

corresponde al Estado de Chihuahua, 5.41% a Puebla a 1.69 % Durango, 1.54% a Coahuila, y el resto a los demás Estados productores.

En los mismos registros del SIAP 2018, presenta en el Atlas Alimentario 2012-2018, una redistribución de la participación en la producción cifras que colocan al Estado en un -46.6% en el nivel de producción en toneladas de manzana, pasando de 61,137 toneladas para el 2012 a 32,652 toneladas para el 2018, que incluso cuando pudiera ser justificado por la disminución de la superficie con huertos de manzana de un 0.4% anual; se reporta un volumen cosechado de manzana con el incremento promedio de 13.7% por año, lo que representa una disminución en considerable disminución de la participación del valor de la producción total (6 mil 233 millones) a sólo 2.4%, es decir un aproximado de 149 millones, que en comparación con los Estados de Chihuahua y Puebla, es muy bajo, sin embargo no hay que dejar de lado que la producción local se enfoca a la manzana de mesa y el Estado de Puebla se enfoca a la producción de manzana industrial, generalmente utilizada en la elaboración de sidras. La siguiente figura muestra la distribución presentada por el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera en el 2018. Ver Figura 10.

Específicamente en el Municipio canatleco, la producción en los últimos 16 años ha sufrido altibajos de entre 40% y 50% menos de la producción de manzana con respecto a los años inmediatos anteriores; debido a problemas de sequias y heladas tardías, falta de apoyo gubernamental, corrupción en los mandatos de las uniones de fruticultores, dolencias administrativas y violencia en el estado que incluso obliga a los canatlecos a ir en busca de un mejor futuro fuera de las fronteras del municipio y/o del país con una tasa de migración anual del 30%; sí

se considera que de acuerdo a datos del Censo de población y vivienda 2010 del INEGI el 50% de su población económicamente activa se dedica a la actividad de la fruticultura, esto representa un grave problema para la economía del lugar.



Figura 10. Porcentaje del valor de la producción de manzana por entidad federativa
Fuente: SIAP Atlas Agroalimentario (2018, p 108).

En palabras del secretario y tesorero de la Integradora Regional de Productores de Manzana SA de CV, (entrevista personal con el señor Antonio García, secretario y tesorero de la sociedad anónima, noviembre 2016 y marzo de 2018) los datos proporcionados a la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) no han presentado y no presentan consistencia, y por lo tanto no deben ser considerados como puramente confiables, ya que han sido presa de la corrupción por parte de las personas encargadas de llevar a cabo los registros correspondiente; la producción no cuenta con un debido censo, no se conoce exactamente cuáles

son las condiciones del campo, cuál es el equipo y tecnologías con las que se cuenta, no hay un registro fiable desde hace más de 20 años. A veces se conoce que el número de fruticultores dispuestos a invertir en el campo ha disminuido a gran escala pues de los 600 fruticultores registrados en el año 1985, con una producción aproximada de entre 4 y 7 millones de toneladas de producción de manzana anuales, actualmente sólo registran actividades alrededor de 200 fruticultores.

Considerando que la siembra y cosecha de manzana en el municipio se introdujo en el campo canatleco, a partir de la década de los sesentas, con variedades de frutas para mesa 70% y 30% de consumo industrial, destacando la variedad *Red Delicious*, y Doble Roja; la situación pone en riesgo la actividad en la región y el desabasto de las cadenas de valor a las que se integra este producto o sus subproductos.

Esto se puede apreciar al comparar la competitividad del campo chihuahueta con el campo duranguense en el apartado de producción de manzana *Red Delicious* por hectárea sembrada, el primero produce 18.23 toneladas en promedio por hectárea sembrada, y Durango produce 1.44 toneladas por hectárea sembrada; además si se revisa un poco más detenidamente podemos observar que la diferencia entre las hectáreas sembradas y cosechadas en ambos Estados es mínima, en contraste de lo producido lo que nos da un punto importante de partida y justificación para este estudio, como se puede distinguir en la siguiente tabla.

Tabla 3. Producción de Manzana Red Delicious de 2010 a 2018

Entidad	2018			2015			2010		
	Sembrada	Cosechada	Producción	Sembrada	Cosechada	Producción	Sembrada	Cosechada	Producción
Baja California	16.5	16.5	91.7	13.5	1	1.2	16	4	6.2
Chihuahua	9,513.00	9,145.00	173,442.83	9,572.96	9,132.36	197,853.88	9,226.00	8,329.00	142,181.10
Coahuila	150	90	80.1	633	633	3666.81	941	941	8848
Durango	6,357.39	6,186.84	9,185.16	7,746.25	7,532.25	53,096.55	8,536.90	8,446.65	37,082.01
Guanajuato	21	19	102.2	22	20	27.5	31	31	66.9
Hidalgo	423.5	385.5	2,091.69	427	401.5	1,860.26	285.5	270.5	1,415.50
Jalisco	0	0	0	0	0	0	9	9	18.9
México	20	20	194.92	28	27	115.75	32	31.5	269.65
Michoacán	88	88	700.55	87.95	87.95	684.94	87.95	86.5	739.18
Nuevo León	296	296	383.75	575	575	1128	294	244	558.6
Oaxaca	54.44	50	179.16	54	9	66.52	5	4	20
Puebla	170.3	140	577.24	188.95	162.45	231.21	248	248	384.4
Querétaro	346	343	477.67	442	439	608	683.5	683.5	1427.5
Sonora				7	0	0			
Zacatecas	120	120	933.63	268	268	1800.8	389.93	389.93	1536.04
TOTAL	17,576.13	16,899.84	188,440.60	20,065.61	19,288.51	261,141.42	20,785.78	19,718.58	194,553.98

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del cierre agrícola del SIAP 2018

La Integradora Regional de Productores de Manzana S. A. de C.V.

La empresa denominada Integradora Regional de Productores de Manzana, S. A. de C. V. (IRPM), con domicilio social en Canatlán, en el estado de Durango, es una empresa integradora de productos y servicios, con un registro de 101 socios, a la fecha, de los cuales se distinguen 46 como socios activos, la administración de la empresa se compone 6 empleados permanentes, 1 contador externo y 10 empleados eventuales, mismos que se contratan durante los meses de junio a septiembre de cada año. Mismo que se aprecia en la siguiente figura.

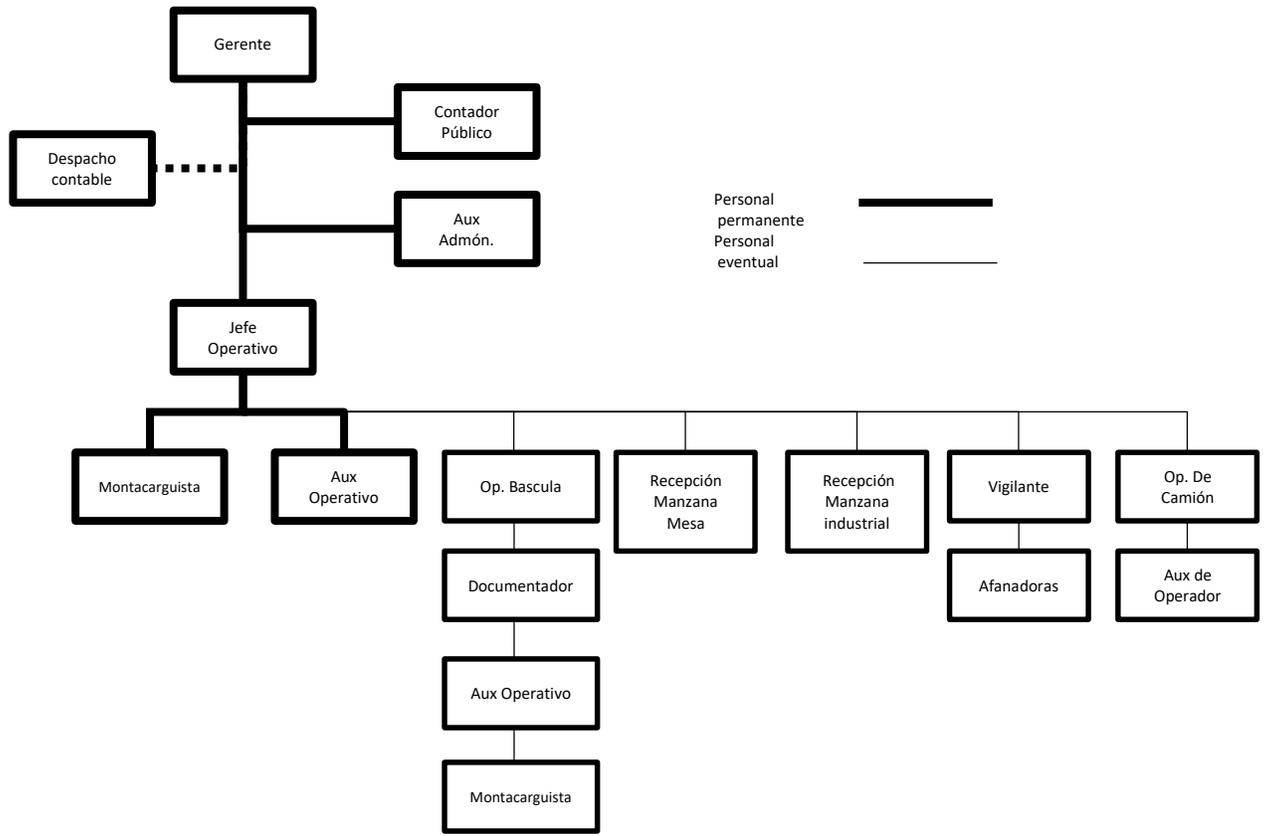


Figura 11. Organigrama IRPM

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la IRPM 2017

El objeto social de la empresa, se define por la prestación de servicios especializados de apoyo a los accionistas, actuando por cuenta y orden de los mismos, para el desarrollo de las actividades frutícolas, tales como acopio, apartado, limpieza y refrigeración de los frutos; promoción y comercialización de los productos, incrementando o diversificando la participación en los mercados naturales; de la industria; elaboración de productos derivados de la producción de manzana, en estado natural o procesada; servicios de asistencia técnica y tecnológica, contable, fiscal y de negociación a personas físicas o morales integradas o no integradas; promueve diligencias encaminadas a la investigación

y desarrollo de tecnologías enfocadas a la actividad frutícola del cultivo de manzana; con el propósito de incrementar y de diversificar la productividad de los huertos y su participación en los mercados nacionales; así mismo, abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y promoción de ventas; participación en ferias y exposiciones, de igual manera la promoción de actividades en común que eviten el intermediarismo; promover el financiamiento propio o a través de instituciones gubernamentales o de la banca comercial, que permita tanto a la organización como al público en general, la adquisición de materias primas, insumos, servicios, activos, maquinaria y tecnología, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad.

La empresa posee una experiencia en el ramo de 14 años, con una cartera de clientes que se ha mantenido constante, entre los que se cuentan comerciantes asentados en diversas centrales de abasto del país, como en Durango, Dgo., Culiacán, Sin., Guadalajara, Jal., y Huixcolotla, Pue., reconocidos como centros nacionales de distribución. Centros comerciales como alSúper, Casa Ley, Soriana, así como industriales como Jumex, Jugos del Valle y Mexifrut, que representa un promedio de ventas anuales durante los últimos 5 años de poco más de treinta millones de pesos. Imagen de la empresa. Ver Figura 12.



Figura 12. Fotografía de IRPM. (Canatlán, Durango, 2016)
Fuente: Archivo fotográfico de IRPM

Los socios activos, destinan cada uno, un promedio de 12.43 hectáreas de cultivo, que en suma representa 1,256 hectáreas de las cuales se puede esperar una producción de 12 toneladas de manzana por hectárea, es decir al menos por cada ciclo de producción se está esperando una producción de 15,072 toneladas de manzana, y se considera que un 80% de esta producción se habrá de destinar a la selección de alta calidad, como producto de mesa, de la cual se calcula que un 66% podrá ser refrigerada en las instalaciones de la IRPM, de acuerdo a su capacidad de 72,000 toneladas distribuidas en 4 cámaras refrigerantes.

En el caso de la producción de manzana industrial se contempla por temporada, el acopio y comercialización de manzana proveniente de los huertos de socios y no socios, del 20% de la producción, estimada en 11,000 toneladas de manzana.

La IRPM, se encuentra localizada en el Estado de Durango, ubicado a los 24° 01' 25" de latitud norte y 104°40' 11" de longitud oeste y a una altura de 1880 metros sobre el nivel del mar. La superficie total del municipio es de 868,580.0

hectáreas, de las cuales 625,757.0 has son de uso forestal, 161,337.0 hectáreas corresponden a uso de agostadero y 74,960.0 has de uso agrícola, de estas 24,380.0 son de riego y 50,580.0 has de temporal.

La IRPM se ubica en el Municipio de Canatlán, mismo que se localiza a los 24°31'39" de latitud norte y 104° 46'42" longitud oeste y a una altitud de 1,960 metros sobre el nivel del mar., con la siguiente dirección Carretera Canatlán-Santiago Papasquiario Km 13.

CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo de este trabajo de investigación, se presenta un diagnóstico a la organización; para Rodríguez (2016), la idea de generar organizaciones que persigan formas adecuadas de configuración, y que de esta manera permitan mayores niveles de productividad, competitividad, calidad humano y sostenibilidad; conduce a la necesidad de efectuar diagnósticos acertados sobre el estado de los sistemas organizacionales.

El mismo define a la acción del diagnóstico organizacional como:

El diagnostico plantea el problema del conocimiento y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente recomendaciones para su cambio. Rodríguez, D. (2016, p. 19).

Como profesional, se debe comprender que la realización de un diagnostico debe ir más allá de la simple idea de diagnosticar, es decir, a la generación de propuestas, de soluciones concretas, que den respuesta a un problema descubierto a través de la metodología del diagnóstico organizacional.

De acuerdo a Rivas (2002, p.96), históricamente el enfoque del diagnóstico organizacional, se centra en distinguir los ámbitos de aplicación, en el impacto de las influencias internas y externas; definiendo formalmente a este proceso como: “El análisis del contexto competitivo, de los factores externos, internos y la evaluación del portafolio de negocios o servicios de una organización”

Con el fin de proveer de un diagnostico confiable, debemos considerar que las organizaciones pueden ser entendidas como un sistema social con la particularidad de condicionar la pertenencia, estableciendo condiciones que deberán cumplir quienes deseen ingresar a las mismas y poner condiciones que

deberán ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezca en la organización Rodríguez (2016).

Para este mismo autor, las organizaciones entonces se constituyen en una forma de construcción de sistemas, surgidos a partir de la coordinación de dos contingencias, es decir, la eventual diferencia entre los reglamentos, normas y objetivos que la organización establece para regular los resultados y comportamientos de los miembros y los mismos miembros de la organización.

Lawrence y Lorsch (1967), definen esta relación en el modelo de contingencias, basándose en la Teoría General de Sistemas y la Cibernética; una base teórica sólida que otorga un marco conceptual a la relación del sistema organizacional con su entorno, es decir a la contingencia entre la organización y el ambiente y de igual manera las relaciones de la organización con su entorno; comprendiendo que las organizaciones han de variar sus relaciones, de acuerdo a su ubicación en ambientes estables o cambiantes.

De ahí que se comprende la importancia de destacar la relación entre las partes de la organización, y el ambiente traducido a: la planificación estratégica, definición de metas y objetivos, el trato con proveedores, el estudio de la competencia, la correspondencia con los clientes, la comunicación y el uso de tecnologías, mecanismos de control, el cumplimiento legal y tributario, etc., mismos que le permiten a la organización funcionar como tal.

Con el fin de determinar un diagnóstico integral, que se empate con los elementos definidos por los investigadores antes citados, para este caso en particular se plantea definir la situación actual de la organización denominada Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V; utilizando una

adaptación del proceso metodológico y ordenado, de tres de las cuatro fases, que son compuestas por técnicas de corte cualitativo de enfoque prospectivo, propuesto por el Dr. Rivas Tovar (2016), descrito en la Figura 13., consistente en:

1. Análisis del contexto competitivo.
2. Análisis externo de la organización.
3. Análisis interno de la organización.
4. Análisis del portafolio de negocios o de servicios de la organización.

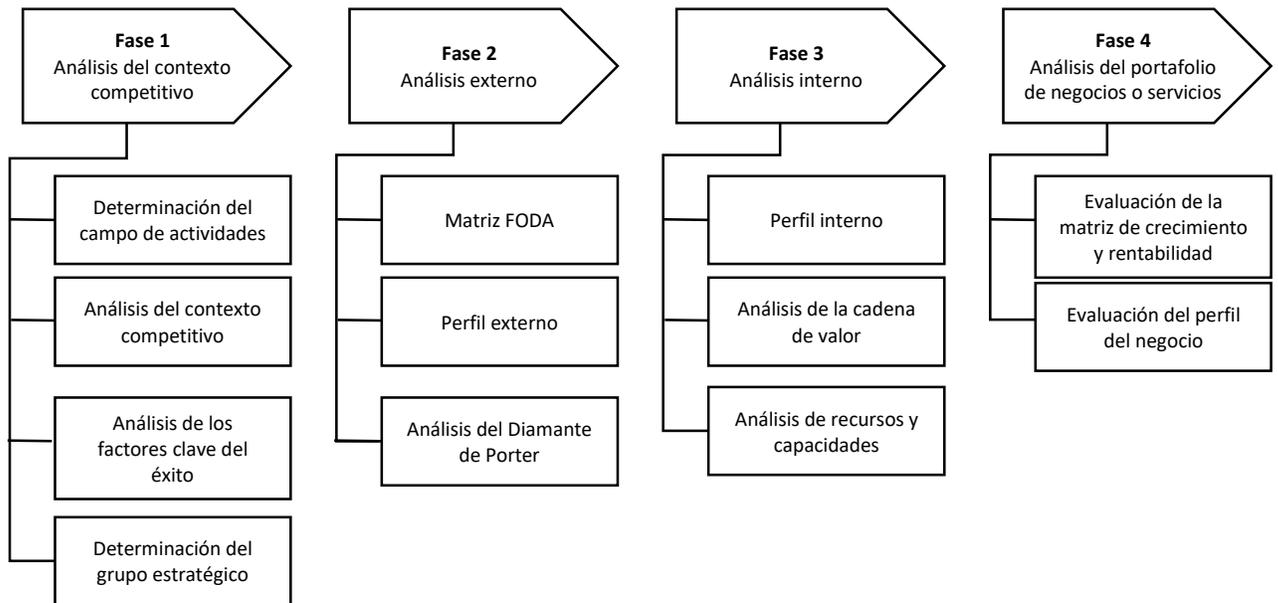


Figura 13. Modelo LART del diagnóstico organizacional
Fuente: Rivas (2016, p. 97)

Fase 1. Análisis del contexto competitivo

Determinación del campo de actividad de la empresa.

Para este apartado se han delimitado las fronteras de actuación de la organización, por medio del análisis de su campo de actividad.

Grupo de clientes.

Los clientes de la IRPM son: los productores de manzana socios de la integradora, productores de manzana, tiendas comerciales, y las industrias de procesamiento industrial de jugos y bebidas saborizadas. El destino de la manzana cosechada en la región tiene un destino de mesa e industrial con una distribución tal como se muestra en la siguiente figura.



Figura 14. Tipo de consumo de la manzana,
Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de entrevistas realizadas a Funcionarios de SAGARPA y Socios de la IRPM.

Funciones

Las funciones que lleva a cabo la IRMP son:

Servicios de acopio, apartado, limpieza y refrigeración de manzana.

Promoción y comercialización de manzana y suministros agroindustriales

Asistencia técnica, tecnológica y de negocios.

Tecnología

La venta presencial, uso de telecomunicaciones, refrigeración por Argón 22¹ (único en la región), distribuido en 4 cámaras de refrigeración con una capacidad de 1800 cajones de 400 kilos cada uno.

El sector frutícola, del campo duranguense, y en especial de la manzana, se encuentra golpeado por la acción de personas que de manera poco ética ofrecen acuerdos a los productores que parecen a simple vista un gran negocio; de la misma manera el clima, la acción de plagas y desistimiento de los productores por dejar el negocio y la migración han mermado la producción con un ritmo de decrecimiento de 30% anual promedio. Con base en el ejercicio etnográfico de observación directa permitió que con base en percepción, de las actividades y operaciones de la IRPM, se pudiera constatar que la organización, ha dedicado grandes esfuerzos para evitar el “coyotaje” y proteger de la mejor manera posible a los productores de manzana; ofrece seguridad en la compra venta de la producción, así como, un trato personalizado en cualquiera de las actividades que

¹ El Argón es un elemento químico de número atómico 18 y símbolo Ar. Es el tercero de los gases nobles, incoloro e inerte como ellos, constituye el 0,934 % del aire seco. Industrialmente utilizado como sustituto del Nitrógeno.

ofrece como servicio al cliente, por lo que esto y la oferta de insumos a precios más económicos logra establecer precios en la región y por ende la lealtad de sus clientes, incluso de su propia competencia.

Análisis de la evolución del contexto competitivo.

Para este análisis se consideran las transformaciones ocurridas a nivel sociocultural, donde se ubica la IRPM, los gustos de los consumidores, los cambios demográficos, impacto de las nuevas tecnologías y globalización, factores que determinan y generan nuevas oportunidades de negocios y que definen el ciclo de vida en la industria. Estos aspectos se ven reflejados en la Tabla 4 y Figura 15.

Tabla 4. *Análisis de la evaluación del contexto competitivo*

Evolución demográfica	De acuerdo a los datos obtenidos del INEGI y los resultados del CENSO 2010 hay un total de 31, 401 personas viviendo en la Ciudad, la población ha ido creciendo a una tasa del 0.23% considerando como base los datos del CENSO realizado en el año 1990. La población económicamente activa representa al 37.27% de la población de acuerdo a datos del Censo de población y vivienda 2010 del INEGI; de esta población se considera que el 15% se dedica a la actividad de la fruticultura. Para el municipio esta actividad representa 4000 empleos entre permanentes y de temporal, con una producción promedio de 30,000 toneladas de manzana. La falta de empleo y oportunidades, ha obligado a la población a optar por migrar a otros estados, con una tasa del 30% de migración anual, en el municipio. Esta tendencia ha traído como consecuencia, La edad promedio en la que las mujeres y hombres contraen matrimonio es de 12 años, el grado de escolaridad promedio es de segundo año de secundaria, se cuenta con una población indígena de 77 personas residentes en el municipio.
Evolución Tecnológica	La postura de mantener los costos bajos y prescindir de gastos innecesarios, ha hecho que la IRMP, quede rezagada en el uso de tecnologías de información y comunicación, ya que no cuenta con equipos y software que soporte la cantidad de información que se genera; por lo que se ven dilatados sus procesos. Carece de una plataforma web que sirva de apoyo en los procesos administrativos y comunicaciones o bien como un punto de venta que rompa con las fronteras de la localización geográfica de la organización.
Globalización	Lamentablemente, las ventajas de pertenecer a un mundo globalizado que ofrece fuentes de comercio, han afectado a los productores de manzana del

país; dando origen a medidas legales en contra de los exportadores de manzana de Estados Unidos e importadores de México por la introducción de dicha fruta al país a precios *Dumping* que dañan a los productores. Tal es el caso que en 2014, la Unión Agrícola Regional de Fruticultores de Chihuahua (UNIFRUT) Chihuahua, presentó una denuncia ante la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales por *dumping* contra la importación de manzanas de Estados Unidos; en su documentación, se argumentó que las cajas de fruta son importadas en siete dólares, pero facturadas en 20, lo que implica una ganancia ilegal de 13 dólares para las empresas estadounidenses, lo que provocó que la importación de la fruta se incrementara en 50 por ciento; tendiendo como excusa el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).

Sólo de enero a agosto de 2015, dichas importaciones pasaron de 163 mil a 250 mil toneladas, de no frenarse este fenómeno se podrían perder 22 mil empleos permanentes, 2. 657 millones de jornales al año y más de 4 mil millones de pesos en pérdidas².

Evolución Legislativa y regulaciones

Los cambios de gobierno, han dejado meya en la asignación de recursos de orden federal para el desarrollo del campo duranguense, a grado tal que el propio delegado del Sistema Producto de la manzana en el Estado, es patrocinado por la IRPM.

La incertidumbre económica y los altos aumentos a los combustibles, la incesante depreciación del peso, hace que la negociación de precios asequibles para los insumos de importación se menos beneficiosa.

Fuente: Elaboración propia, con base a la información recabada en la IRPM (2017-2018)

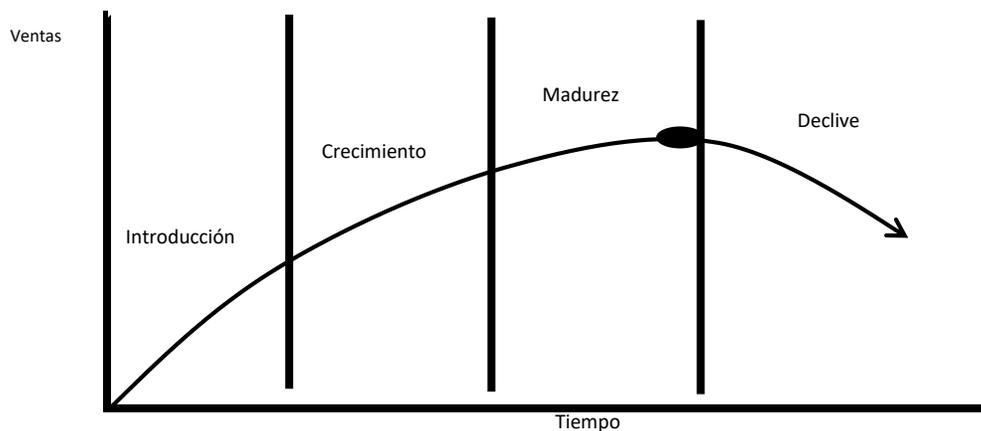


Figura 15.Ciclo de vida de la industria

Fuente: Elaboración con base en Porter (p. 57, 1990) y la información recabada en la IRPM (2017-2018)

² La resolución a favor de los productores de manzana, tras el anuncio de la Secretaría de Economía (SE) de que retirará los aranceles compensatorios preliminares de entre 2.44 y 20.82 por ciento a los embarques de manzana de Estados Unidos, ya que concluyó una investigación antidumping a la fruta proveniente del socio comercial de México, se determinó en agosto de 2016, de acuerdo a datos de la propia dependencia.

Además de estos aspectos de la evolución, debemos considerar que el sector frutícola en el municipio de Canatlán, Durango; se encuentra en la etapa de madurez y muy cerca del declive del ciclo de vida de la industria, tal como se muestra en la Figura 15, es decir, el punto en el que aún se tiene una estabilidad de los factores que le permiten la evolución del juego competitivo, el reto es incentivar al industria frutícola de la que dependen al menos el 15 % de las familias canatlecas; evitar en la medida de lo posible bajo un esquema de inversión y promoción continua del cultivo y cuidado del manzano.

Una vía de permanecer en el negocio, lo representa el fortalecimiento de la ventaja comparativa que le otorga el reconocimiento del sabor de la manzana canatleca por su suelo, las condiciones climáticas, la hidrografía, sin dejar de mencionar la predisposición de la gente para que la zona recupere la bonanza y desarrollo económico de años anteriores. De igual manera la promoción de bajos costos y procuración y aseguramiento de la calidad, que puede reflejarse en ventajas competitivas y la inelasticidad del precio de compra de la manzana.

Análisis de Factores Clave del Éxito

Para poder determinar los factores clave del éxito de una organización, se debe responder a dos cuestionamientos: ¿Qué quieren los clientes? y ¿Qué hace la empresa para enfrentar a la competencia?; en este caso la IRPM, se avoca en un 100% a la satisfacción del cliente, ya sea que, este sea parte de la integradora o no, se busca satisfacer todas y cada una de las necesidades de insumos agroquímicos, asistencia técnica, legal o de negocios a los productores; aun y

cuando sea en detrimento de sus costos. Lo que al día de hoy le da una posición privilegiada ya que goza de la lealtad y reconocimiento de productores de la región y fuera de esta.

Grupo Estratégico

La determinación del grupo estratégico al que pertenece la IRPM, dado su grado de especialización, imagen pública, la política de mejoramiento de las condiciones de precios, líder en posición de costos de agro insumos, calidad de los productos, integraciones verticales e inmejorable relación de cooperación con la entidades federales, estatales y municipales. Por lo que la intención de esta organización es reforzar su posición en el sector, con la intención de formar un nuevo grupo estratégico considerando los vacíos competitivos que existen en el sector, en su prospectiva, la creación de un agroclúster que incluya la participación directa de autoridades y entidades educativas puede llegar a ser la fuerza que necesita la región para reactivar y mantener la actividad agrícola del sector frutícola del municipio de Canatlán.

La IRPM, presenta como resultado del análisis de la rivalidad competitiva un comportamiento proactivo; que plantea la integración total (agroclúster) para explotar al máximo las oportunidades del sector.

Fase 2. Análisis externo

Matriz FODA

A continuación, se muestra la Tabla 5., en la que se pueden visualizar los componentes del análisis FODA, agregando un registro en el que se califica de

acuerdo al grado de importancia que este factor del análisis representa para la organización, así como, el orden importancia de estos componentes que determinan la calificación siendo los calificados como altos son más representativos que los calificados como bajos.

Tabla 5. Análisis FODA IRPM

Fortalezas	Nivel de Importancia			Debilidades	Nivel de Importancia		
	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja
Se reconoce el sabor de la manzana de Canatlán	✓			Mano de obra poco calificada en tiempos de pizca y empacamiento, generalmente migrante.	✓		
El producto es mayormente aceptado en el mercado local ante la manzana de importación.	✓			No hay estandarización de procesos de empaque, por lo que se cometen omisiones en el cumplimiento de la calidad.	✓		
Lleva a cabo el desarrollo de paquetes tecnológicos, adecuados para a las condiciones meteorológicas de la región	✓			No existe un sistema de aseguramiento de la calidad.	✓		
Cámaras de refrigeración propias, y en excelentes condiciones de uso, a base de gas Argón.	✓			No se cuenta con un plan de mercadotecnia definido	✓		
Prestigio regional de la integradora, inmejorable imagen de calidad y trato justo	✓			Las huertas productivas, pasan por un proceso e añejamiento, por lo que la densidad de producción es variado y desigual entre los fruticultores.	✓		
Hidroinmensor propiedad de la organización.	✓			Se depende de la disponibilidad del técnico para la calibración de maquinaria en caso de requerirlo.		✓	
Acuerdos comerciales exclusivos, con proveedores que capacitan en la tecnificación del riego	✓			Desaprovechamiento de los procesos de industrialización de derivados de la manzana.			✓
Finanzas sanas (estructura de capital 3% pasivo, 97% capital)	✓						
Vínculos con Universidades para investigación, y desarrollo en la mejora de la producción agrícola, y desarrollo de procesos administrativos			✓				
Entre productores existe una cultura de apoyo a la industria			✓				
Productores capacitados y abiertos al mejoramiento de los procesos de producción			✓				

<u>Oportunidades</u>	<u>Nivel de Importancia</u>			<u>Amenazas</u>	<u>Nivel de Importancia</u>		
	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja
La producción nacional de manzana, solo cubre el 77.26% de la demanda.	✓			Condiciones adversas climáticas a las requeridas por el manzano para su producción.	✓		
Aumento en la demanda de frutos orgánicos.	✓			Falta de tecnificación de los huertos, sólo el 40% de las huertas cuenta con mallas antigranizo y sistemas de riego tecnificado.	✓		
Aumento en la demanda de productos derivados de la manzana.	✓			Disminución de las colonias de abejas, necesarias para la polinización.	✓		
Actividad experimental en proyectos de investigación financiados por el CONACYT y SAGARPA	✓			Altos niveles de migración, que afectan la cantidad de jornaleros disponibles para la pesca.	✓		
Activación de la función del Delegado del Sistema-Producto de la manzana en el estado.	✓			Depreciación de la moneda mexicana, con respecto al dólar.	✓		
Redefinición de misión, visión, objetivos generales y específicos para la organización	✓			Tasas de interés para financiamientos, poco atractivas.	✓		
Elaboración de una reestructura funcional y estratégica de la organización	✓			Bajas barreras de importación de manzana / alta competitividad extranjera.	✓		
Mejoramiento de las condiciones de los jornaleros		✓		Políticas de compra y devoluciones de los supermercados, poco flexible y muy exigente			✓
Apoyos gubernamentales para fortalecimiento del campo.		✓		Plagas y enfermedades en los huertos			✓
				Costos de los energéticos.			✓

Fuente: Elaboración propia, adaptado de: Camacho (2009), en Rivas (2016),

Al apreciar esta tabla, es fácil percibir que la empresa cuenta con grandes fortalezas, sin embargo, la balanza se inclina hacia las amenazas y las debilidades; así bien dentro de las recomendaciones o curso de acción se recomienda que siga las siguientes posturas estratégicas bajo la esquematización por área que contrarreste las acciones que le debilitan o amenazan y fortalecer las que les suman y robustecen como empresa. Ver Figura 16.

		Factor Interno	
		<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Factor Externo	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>Estrategia Ofensiva (FO)</u> , la IRPM, con base en su desarrollo tecnológico y de servicio al cliente, puede fortalecer el rendimiento de la producción, a fin de satisfacer la demanda existente y futura de la manzana reconocida por su sabor, calidad y precio.	<u>Estrategia de Reorientación (DO)</u> , definir programas de aseguramiento de la calidad, y de capacitación para los empleados, que le permitan acceder a mejores condiciones de negociación para la venta y a nuevos clientes con rigurosos estándares de calidad.
	<u>AMENAZAS</u>	<u>Estrategia Defensiva (FA)</u> , Implementación de programas de reintegración y fortalecimiento de lazos de confianza entre los productores de manzana y otros cultivos, con el fin de crear un frente que le permita acceder programas de financiamiento y mejoramiento agrícola, que le permitan enfrentar las vicisitudes del clima y la competencia desleal.	<u>Estrategia de Supervivencia (DA)</u> , la implementación de programas de reforestación y rejuvenecimiento de las huertas, en etapas, generara productividad y fortalecimiento a los suelos.

Figura 16. Posturas Estratégicas para la IRPM.

Fuente: Elaboración propia, basándose en los resultados de entrevistas realizadas en la IRPM.

Perfil Estratégico Externo

En esta técnica de análisis, del entorno externo de la empresa, se muestra de manera la situación de la empresa con respecto al ambiente en el que la organización se ve inmersa. Este análisis es evaluado a través de la metodología propuesta por Rivas (2016), la técnica muestra de manera visual, la percepción de los factores externos de la organización, divididos en cuatro dimensiones que por define el perfil estratégico externo de la organización; basando su construcción en las respuestas obtenidas en entrevistas semiestructuradas al personal de la empresa, socios y clientes, que muestran los resultados presentados en la Figura 17.

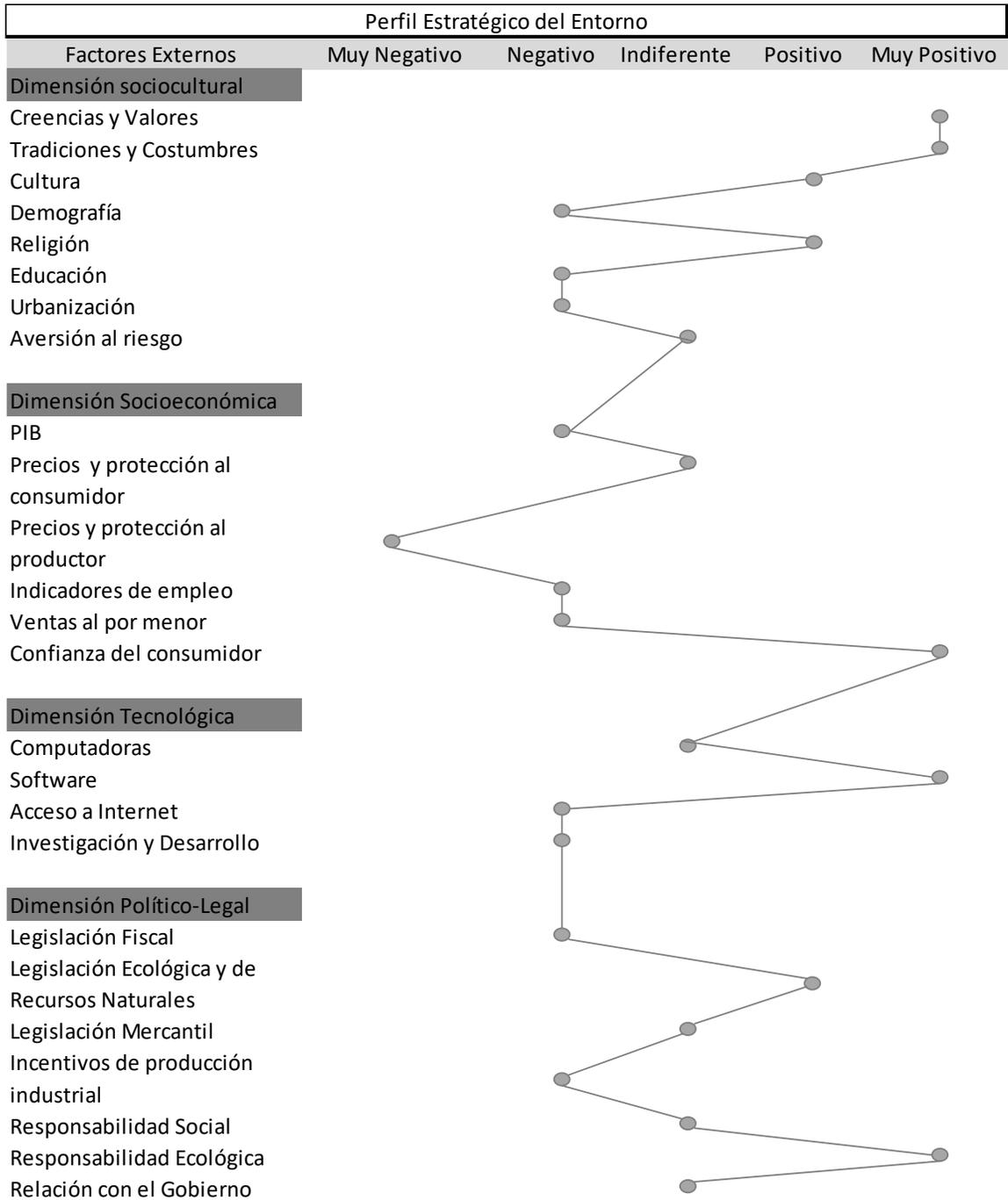


Figura 17. Perfil Externo de la Organización
Fuente: Elaboración propia, basado en Rivas, L (2016)

La interpretación de este análisis es sencilla, se puede observar que la distribución dentro de la figura se inclina a la derecha, mostrando un espectro positivo, sin embargo, no habría que sobrestimar la percepción negativa del precio y protección al consumidor, este indicador es fundamental para fijar los precios a los que se ofertan los productos ya que generalmente no se muestra una equidad en esta determinación.

Análisis del Diamante de Competitividad de Porter de la Integradora de Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.

1) Condiciones de los factores

Tierras y condiciones agroclimáticas

Localización. De acuerdo a la información presentada por el Instituto Nacional De Geografía y Estadística (INEGI), el municipio de Canatlán se localiza entre los paralelos 24°12'30" y 24°50'30" latitud norte y los meridianos 105°30'15" y 104°26'45" longitud oeste, a una altura promedio de 2,000 metros sobre el nivel medio del mar. Limita al norte con los municipios de Nuevo Ideal y Santiago Papasquiario; al sur y sudeste con el municipio de Durango; al este con los municipios de San Juan del Río, Coneto de Comonfort y Pánuco de Coronado; oeste y sudoeste con el municipio de San Dimas. Se divide en 156 localidades, de las cuales las más importantes son: Canatlán, Donato Guerra, J. Guadalupe Aguilera, La Sauceda, El Tule, San José de Gracia y Santa Lucía.

Extensión. El municipio de Canatlán tiene una extensión de 3,510.36 km² que representan el 2.9 % de la superficie total del estado.

Los Suelos. El municipio presenta una inmejorable calidad de suelos que permiten la explotación del manzano. La tendencia de la tierra presenta varias modalidades, destacándose la pequeña propiedad, siguiéndole en orden de importancia la ejidal y la comunal.

Clima. La mayor parte del municipio tiene un clima semifrío; la temperatura media anual es de los 15.4°C y una precipitación anual media de 550 milímetros, con un régimen de lluvias de junio a septiembre. El promedio de días con heladas al año es de 60.4, presentándose la primera helada en octubre y la última en abril, con base en los resultados presentados por el Sistema Nacional de Información Municipal del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED, 2017).

Hidrografía. Presas

- Caborca: En el río La Saucedá, inaugurada el día 22 de mayo de 1992. Con capacidad de 45,000,000 de m³.
- El Baluarte: En el arroyo Los Mimbres, con capacidad de 14,712,000 m³
- San Bartolo: En la laguna San Bartolo, con capacidad de 48,500,000 m³

Ríos

- La Saucedá: Afluente del Río Tunal.
- Palomas: Afluente del Río Santiago.
- Arroyo de Sauces
- Arroyo de Mimbres: afluente del Río La Saucedá.

Lagunas

- Santiaguillo: Intermitente.
- San Bartolo: Intermitente.

El rubro de hidrografía es una importante ventaja competitiva ya que a pesar de que se tuvo un periodo de sequía que afectó al estado los afluentes de agua en el municipio, además de la tecnificación del riego, les ha permitido a los productores seguir contando con el vital líquido para la producción de la manzana. (SIAP, Atlas Agroalimentario, 2018)

Mano de obra

En el 2003 existían según el Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas, PRONJAG, dependencia de la Secretaría de Desarrollo Social, había un promedio de 3,000 personas que acompañan el proceso productivo del manzano, siendo en su gran mayoría mestizos de la región (Canatlán y Nuevo Ideal) y en menor proporción indígenas tepehuanos, huicholes y mexicaneros del sur del estado y de Zacatecas, durante los meses de junio a septiembre. En la población migrante 45% de los niños migrantes asisten a la escuela en su lugar de origen, pero no en la zona de trabajo y 36% de los niños mayores de 12 años asistieron a la escuela y no han terminado la primaria.

De acuerdo con los reportes del 2003, la población jornalera en la zona rebasó las 6,000 personas, aunque solo cerca del 25% era población migrante (Ramírez, Palacios, y Velazco, 2006)

En entrevista de acuerdo a la información proporcionada por la IRPM se contratan 120 jornales en promedio, por hectárea al año, en diferentes actividades como la pizca, poda, riego, fertilizaciones, control de malezas, compensadores de frío, control de plagas y enfermedades.

El Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas (PRONJAG) ayuda a mejorar las condiciones de vida de la población jornalera agrícola y los integrantes de sus

hogares con acciones que les permiten tener mejor alimentación, salud y educación.

El programa tiene cobertura a nivel nacional en lugares llamados Regiones de Atención Jornalera (RAJ), apoyando a este grupo en las localidades donde van a trabajar, así como durante sus trayectos, de acuerdo a la información publicada por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, 2015).

De la misma manera, los jornaleros pueden tener acceso a diferentes apoyos durante el tiempo que se encuentran trabajando en estas regiones (apoyo para traslado tres veces al año, becas para los hijos que se encuentren inscritos en educación básica y que sean menores de 16 años, entre otros), sin embargo no hacen los registros en las mesas destinadas para este propósito, por lo que dependen mucho de las condiciones y de la infraestructura con se cuente cuando llegan a los lugares donde trabajarán por las distintas temporadas.

Muchos de los productores trabajan ellos mismos en sus huertas durante todo el ciclo de cultivo y solo contratan para el periodo de pizca. La integradora y los productores invierten en la capacitación, ya que la manzana y el perón requieren de una técnica especial de corte, para que en el siguiente ciclo de cultivo la yema pueda brotar de nuevo y para cuidar que el producto no se golpee y tenga un mayor valor en el mercado. En general falta mano de obra calificada, incluso para los procesos de separación y empaque de la manzana, que se traduce en pérdidas sobre la producción y en reclamos por parte del cliente, de acuerdo a la información recabada durante las entrevistas realizadas

Según la investigación de Ramírez et al. (2006), la remuneración por la manzana era de \$80.00 y por el perón variaba entre \$25.00 y \$50.00 por jornal,

actualmente pagan un promedio de \$120.00 el jornal, que en referencia al salario mínimo de la época tanto en 2006 como ahora, y con respecto a los niveles de inflación es un salario que no alcanza a cubrir sus necesidades básicas, por lo que los productores y la integradora misma deberán de buscar los mecanismos adecuados para mejorar los salarios y por ende la calidad de vida de los jornaleros y sus familias. Otro punto de vital importancia y que deberá de cuidarse, es el trabajo infantil, ya que por usos y costumbres los niños desde los 6 años trabajan en las labores del campo, cuando debieran de estar en las escuelas, repercute directamente en el nivel de escolaridad de la región, alcanzando en promedio 8 años de preparación académica.

Infraestructura y servicios públicos

La red principal de vialidad tiene condiciones aceptables, aunque en la actualidad existen deficiencias.

El municipio cuenta con una red carretera estatal que le comunica con otros municipios del estado y que le permite alcanzar un mercado nacional con otros estados de la república para la comercialización de la manzana.

Los servicios públicos de agua, electricidad y telecomunicaciones son insuficientes en las áreas donde existen.

El INEGI en la encuesta nacional agropecuaria 2014 se indica que el 20.9% de unidades de producción hacen uso de alguna tecnología de información o comunicaciones, el 99.3% tiene un teléfono celular, el 9.7% usa computadora y apenas el 9.4% utiliza Internet. (INEGI, 2014).

Financiamiento

El financiamiento para este caso puede ser de origen público y subsidiado, adquirido a través de programas y convocatorias emitidas por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado, Secretaría de Economía, FIRA, Fomento Económico del Municipio y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). En el caso preciso de la integradora a través de este tipo de recursos se han podido acceder a la compra del hidromersor de fruta (precio aproximado \$15,000USD) y la construcción de la nave industrial con un valor aproximado de \$3,000,000 MXP.

La banca comercial otorga financiamientos de avío y refaccionarios bajo garantías inmobiliarias, a productores que cumplan con las garantías exigidas y requisitos crediticios. La IRPM, dentro de sus actividades apoya de forma holística a los socios en la elaboración de proyectos y recolección de datos para los expedites de crédito con el fin de acceder a los créditos y/o apoyos requeridos para el financiamiento las diferentes necesidades del ciclo de cultivo.

Investigación

La IRPM ha venido trabajando con el Instituto Tecnológico del Valle del Guadiana, para el control de plagas en los árboles, además han hecho avances en el mejoramiento del árbol para lograr una producción más temprana a través de métodos de injertos con tecnología cubana. Este apoyo se hizo oficial a través de un convenio de colaboración entre la IRPM, el especialista y el Gobierno Municipal; además algunos alumnos han trabajado en la integradora como parte de sus prácticas profesionales o servicio social.

Se incentiva a los productores para que, en coordinación con las casas químicas productoras de insecticidas, fertilizantes y otros insumos que ofrecen sus productos en la IRPM, se genere una sinergia de investigación, dentro o fuera de las huertas de los productores; de la misma manera invita a investigadores que deseen realizar estudios de campo en el campo de experimentación destinado para este fin, propiedad de la organización.

2) Condiciones de la demanda

La manzana de acuerdo a la Planeación Agrícola Nacional 2016-2030 de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), representa uno de los conceptos de mayor gasto en la familia mexicana. Cataloga a México como el decimotercer productor de manzana en el mundo y determina la superficie de producción, al 2018 en 57,490.12 hectáreas, de las cuales el 74.95% se encuentra en los estados de Chihuahua, Durango y Puebla, de acuerdo a la información proporcionada por el SIAP 2018, y que mantiene la misma tendencia desde hace 38 años. Y que durante los últimos dieciocho años la producción en promedio ha sido de 578,000 toneladas. Ver figuras 18 y 19.

Con base en los datos obtenidos por el SIAP en 2016, solamente se satisface el 77.26% de los requerimientos nacionales de consumo con producción interna de 716,931 toneladas y el resto es cubierto con la importación del fruto principalmente de provenientes de Estados Unidos y Chile; en la tabla 6 porcentaje de producción promedio del periodo comprendido entre 1980 y 2018 por entidad, se puede observar la distribución de producción de los principales

Estados productores de Manzana, sostiene que los principales productores en México son Chihuahua, Durango y Puebla, siendo la producción anual del 2018 de 65,9691.8 toneladas (SIAP).

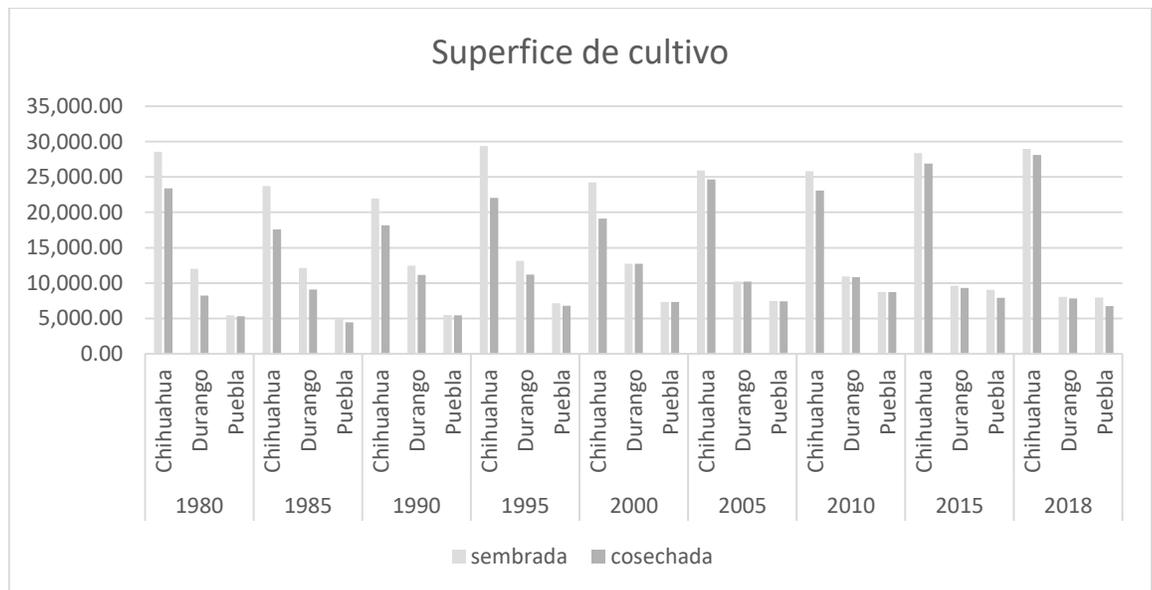


Figura 18. Superficie de cultivo por entidades
Fuente: Elaboración propia con base en SIAP, Cierre agrícola 2018

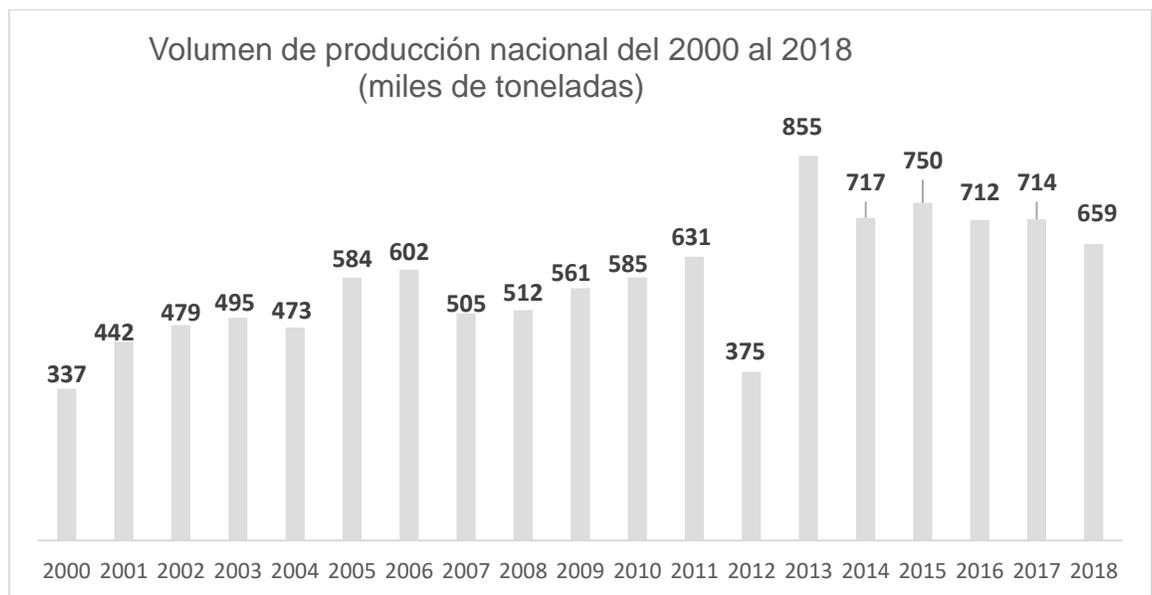


Figura 19. Volumen de la producción de manzana a nivel nacional,
Fuente: Elaboración propia basada en datos de SAGARPA (2017 a p. 114) y SIAP 2018 Cierre Agrícola.

Tabla 6. Porcentaje de producción promedio, por entidad 1980-2018.

<u>Estado</u>	<u>Proporción de la Producción</u>	<u>Estado</u>	<u>Proporción de la Producción</u>
1 Aguascalientes	0.03%	13 Michoacán	0.54%
2 Baja California	0.02%	14 Morelos	0.00%
3 Chiapas	0.98%	15 Nuevo León	1.80%
4 Chihuahua	64.89%	16 Oaxaca	2.56%
5 Ciudad de México	0.09%	17 Puebla	8.88%
6 Coahuila	3.90%	18 Querétaro	0.59%
7 Durango	8.57%	19 San Luis Potosí	0.03%
8 Guanajuato	0.09%	20 Sonora	0.80%
9 Guerrero	0.02%	21 Tlaxcala	0.08%
10 Hidalgo	1.13%	22 Veracruz	2.40%
11 Jalisco	0.10%	23 Zacatecas	1.35%
12 Estado de México	1.15%		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de SIAP 2018

Destaca como dato referente importante el que en los últimos cinco años se comercializaron en promedio 13,000 toneladas de manzana de mesa en la zona manzanera del estado de Durango, las cuales por efecto de participación de la integradora se ha logrado incrementar el precio base de \$15.00 pesos por kilo, en \$2,000.00 pesos en promedio por tonelada, lo que ha generado un ingreso adicional bruto de \$26,000.00 pesos por tonelada, para los productores de la región, considerando el promedio de producción de un árbol maduro de 750 manzanas y que el precio por kilo puede oscilar entre los \$14.00 y \$19.00 pesos.

De la misma forma, en los últimos cinco años se han comercializado en promedio 15,000 toneladas de manzana industrial, las cuales por efecto de participación de la integradora se ha logrado incrementar el precio en \$400.00 pesos por tonelada, lo que ha generado un ingreso adicional de \$6'000,000 para los productores de la región.

El 99.88% de la producción de manzanas se destina a consumo humano, ya que forma parte de la dieta básica en la mayoría de los hogares mexicanos, como se observa en la figura 20. La manzana, se consume cruda en su mayor parte, cocinada en numerosos postres, así como transformada industrialmente como jugos, sidra, néctares, yogurt, deshidratada, refrescos, vinagre y licores (SAGARPA, 2017 a).

Se estima que el consumo nacional aumente de 0.93 a 1.1 miles de millones de toneladas en 2030 y que la producción nacional se incremente de 0.72 a 1.01 miles de millones de toneladas lo cual representa un crecimiento acumulado de 18.1 y 40.42% respectivamente (SAGARPA, 2017 a).

El 40% del consumo en fresco lo adquieren clases con ingreso alto medio y alto, cuyas edades fluctúan entre los 20 y 34 años, los mercados de Guadalajara prefieren la variedad *Red delicious* y *Golden delicious*, Monterrey prefiere *Starkrinson*, *Golden delicious* y *Rome beauty*, de estas manzanas se distinguen tres calidades que son selecta, semi-selecta y comercial (escolar).

Dado que las manzanas son más caras que otras frutas principalmente tropicales, como las naranjas, los plátanos etc., su consumo se concentra en las zonas urbanas de México, no son tan comunes en áreas rurales. En el sur tropical de México, esas frutas no son muy populares por la riqueza en frutas tropicales de esa zona, por lo tanto, el consumo nacional de manzanas y peras proviene sobre todo de las zonas centro, occidente y norte del país. Siendo el centro y occidente las zonas donde más se consumen manzanas importadas, ya que las manzanas mexicanas se cultivan en el norte del país.

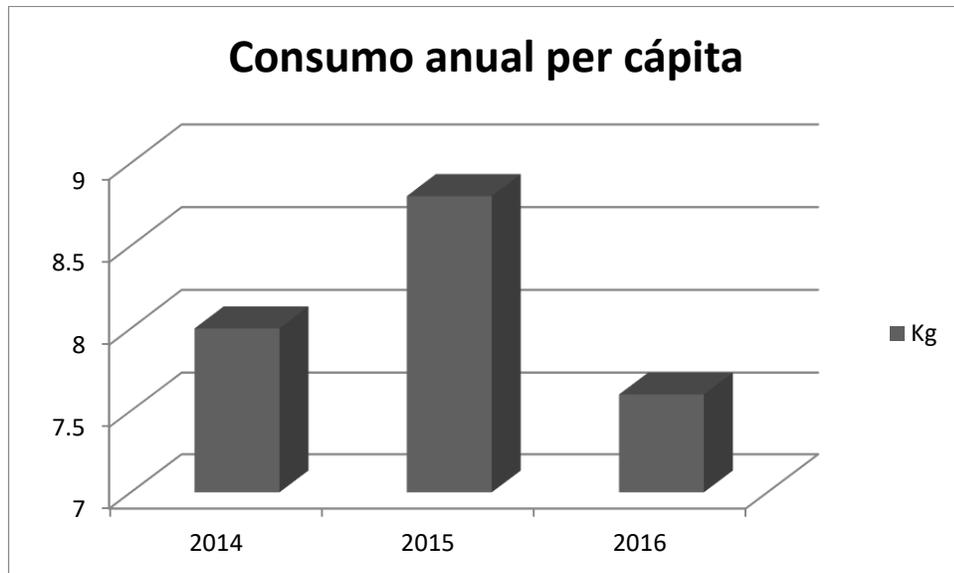


Figura 20. Consumo anual per cápita de manzana en México. (2014-2016)
Fuente: Elaboración propia, con base en datos de: SAGARPA 2017 c, 2016, 2015

En México existe un consumo y producción sostenidos de pomáceas, por lo que la manzana entra en este rubro. La estrategia que utilizan los productores es la de costos (uso eficiente de la tecnología y optimización del recurso), esta estrategia se prioriza ya que el mercado opta por el precio de la manzana (Pro Chile, 2011).

3) Industrias relacionadas y de apoyo

Estas industrias están conformadas por productoras y proveedoras de materias primas, insumos y de bienes de capital, mantenimiento de equipos, comercialización, asistencia técnica que coadyuva a mejorar las estrategias del clúster.

La IRPM específica que cuenta con el apoyo de empresas proveedoras de:

- Árboles
- Agro-insumos (fertilizantes, semillas, entre otros)

- Maquinaria (venta y mantenimiento)
- Herramientas de trabajo (palas, pinzas)
- Técnicos de maquinaria (calibración y reparación)

Las empresas que integran este rubro se han ido uniendo como apoyo a la integradora (IRPM) a través del tiempo, ya que se han encontrado las condiciones óptimas que brindan calidad, tiempo y precio para los asociados, que se traduce en ventajas competitivas para todos, un ejemplo de esto lo constituye la empresa Proveedor Agroindustrial de Sinaloa, S.A. de C.V.; Cabe mencionar que la mayoría de estas empresas no se encuentran en el estado, sino que son de los estados de Chihuahua y Sinaloa.

De acuerdo a lo participado, R. Ramírez (comunicación personal, octubre 2018) en entrevista comenta que de forma coordinada se trabaja en conjunto con los proveedores, dado el poder de negociación con el que cuenta la integradora (IRPM) en estos momentos.

4) Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Los productores que se encuentran en la IRPM cuentan con mayores ventajas competitivas y comparativas que el resto que existe en la región. La IRPM legalmente es S.A de C.V. por lo que aquellos que aportaron parte del capital social para su creación, tienen la posibilidad de la participación en el consejo para la toma de decisiones sobre las estrategias y los planes de crecimiento que se tengan, lo que genera una cultura organizacional orientada a la cooperación y el bien común, además estos productores tienen la posibilidad de recibir dividendos sobre las negociaciones y ganancias en precios que logra la integradora.

A partir de los volúmenes de compra-venta que genera la integradora logran la negociación de precios de venta competitivos para los productores, aseguran ventas, y se han convertido en un estabilizador de precios en la región, también han logrado ser proveedores de cadenas comerciales como al Súper.

La estructura interna de la integradora le ha permitido que haya una sinergia entre los directivos y los productores que va enfocada a una constante comunicación y un canal abierto para la resolución de conflictos y de ayuda en todo momento.

Los productores además tienen la ventaja de poder refrigerar la manzana en las instalaciones de la integradora para vender en el momento en que se logre un mejor precio en el mercado. Dentro de la integradora se cuenta con el equipo para que la manzana se lave, cepille y se encere de acuerdo a las especificaciones del mercado, logrando la colocación de un mejor precio por el producto que se obtiene.

La organización, se encuentra abierta a los procesos de innovación por lo que se están iniciando pruebas en la elaboración de vinagre de manzana, y de sus procesos internos han desarrollado la metodología avalada por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) para todo el proceso de cultivo de las diferentes variedades de manzana que se cultiva en la región, se ofrecen cursos y seminarios a los productores sobre aplicación de fertilizantes y plaguicidas químicos y biológicos, reforzadores de frío, polinización y otros procesos necesarios.

Fuera de la integradora existen otros productores que cuentan también con huertas, aunque no se encuentran organizados de forma intencional algunos

hacen alianzas para lograr mejores ventas a las centrales de abastos de la capital del estado, estos productores tienen una mayor desventaja ante el coyotaje en el precio de venta de la manzana, ya que la mayoría de ellos prefiere obtener en líquido la venta del producto a lograr un mejor precio.

5) Gobierno y hechos fortuitos

Se cuenta con un canal abierto con el gobierno para trabajar proyectos productivos que les hagan crecer y fortalecer su infraestructura, capital humano, tecnologías de producción o combate a las plagas. Se ha apoyado a los productores a través de fondos especializados para la pérdida de cosechas por granizadas y sequías.

Al momento de depender en un gran porcentaje de la naturaleza para la producción de la manzana, los hechos fortuitos tienen un gran impacto en la competitividad del sector, ya que se depende de las condiciones climatológicas para que los manzanos puedan producir en su máximo potencial, así que afectan las condiciones de frío, calor, humedad, lluvia, viento.

Las lluvias también afectan las vialidades agrícolas para atender las huertas, afectando la productividad en general.

Las condiciones macroeconómicas de los mercados tienen un fuerte impacto también, la gran mayoría de los insumos se ven afectados por la cotización del dólar, por lo que en la IRPM debido a malas experiencias se trabaja con la cotización diaria para sus transacciones.

La inflación en general también tiene un impacto negativo en la producción, ya que suben los costos por energía eléctrica, gasolina, e insumos nacionales que se consumen.

El control de los parásitos del cultivo del manzano tiene gran importancia en el manejo cultural del mismo, pues la incidencia de plagas y enfermedades puede causar daños en las diferentes partes vegetativas del árbol y del mismo fruto, pudiéndose presentar durante todo el ciclo del cultivo.

Las principales plagas a las que van dirigido el control son las siguientes:

Palomilla del manzano (*Lasperyresia pomonella*)

Pulgón lanigerum (*Eriosoma lanigerum*)

Las principales enfermedades son:

Cenicilla Polvorienta (*Podospahaera leucotricua*)

Tizón de Fuego (*Erwinia amylovora*)

Los productos químicos utilizados para contrarrestar el efecto de las plagas y enfermedades son: Gusathion, Folidol, Benlate, Sevin, Karathane, entre otros, siendo estos los mayormente recomendados y vendidos por la IRPM.

De acuerdo a la información provista por la IRPM, se trata de minimizar estos impactos sobre su competitividad, este es un factor que deberá tener un margen para salvaguardar sus operaciones y finanzas.

Fase 3. Análisis Interno de la organización

Perfil Estratégico Interno

En esta técnica de análisis podemos de manera visual, enumerar las funciones más relevantes y que requieren atención dentro y fuera de la organización, que, utilizando una escala de Likert, traza el perfil estratégico de la empresa. Dentro del análisis propuesto por la metodología LART, Rivas, L (2016), su construcción se deriva de las respuestas obtenidas en entrevistas semiestructuradas a personal de la empresa, socios y clientes, que muestran los resultados presentados en las Figura 21.

La interpretación, se lleva acabo de la misma manera, que en el enfoque externo y de manera sencilla, se puede observar que la distribución dentro de la figura tiene cierto equilibrio, mostrando, una estructura con bases fuertes y bien definidas, sin embargo, en los puntos medulares de la operación del negocio se reflejan puntos negativos que definen la falta de productividad y capacidad de mercadeo de la organización.

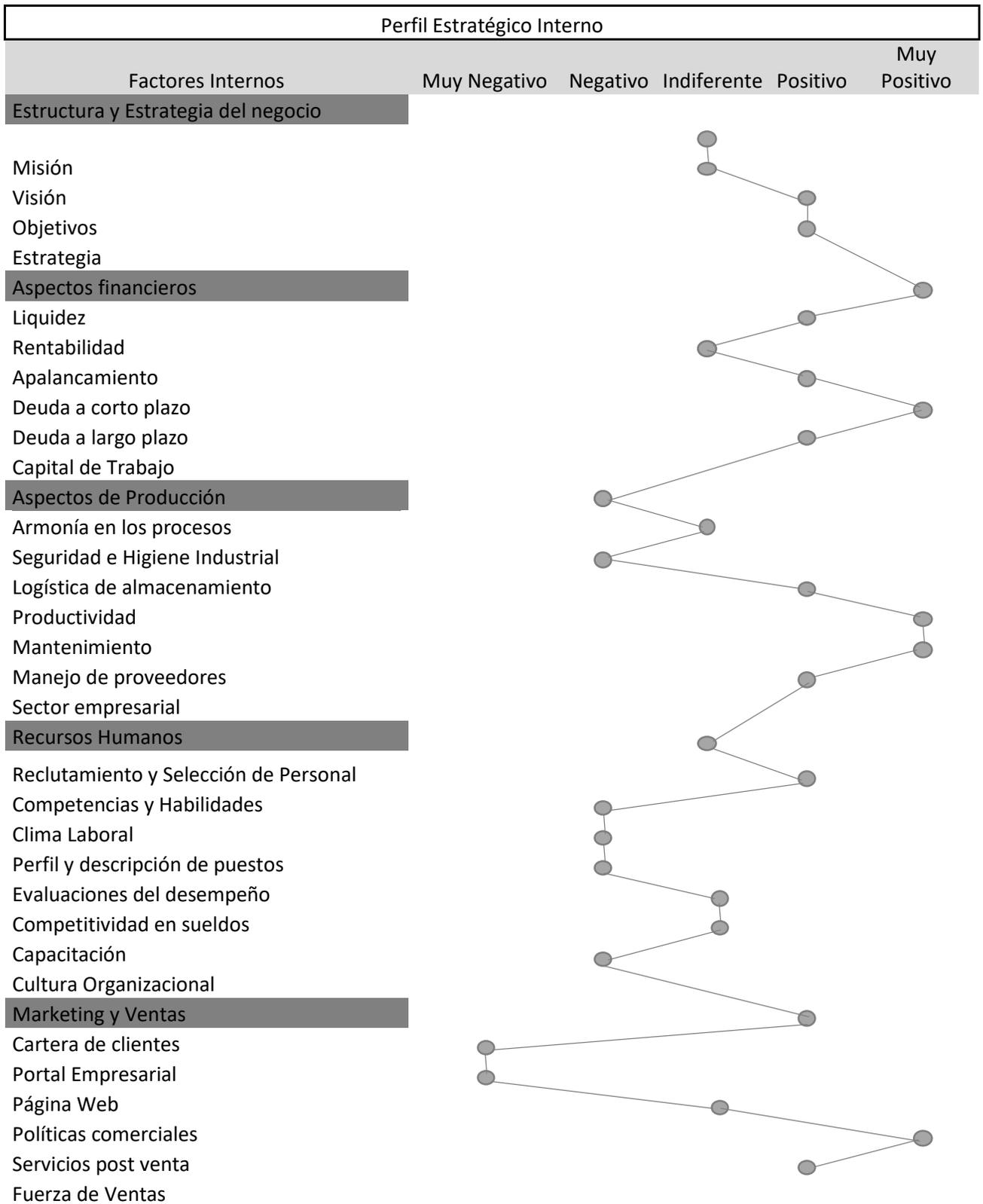


Figura 21. Perfil Interno de la Organización
Fuente: Elaboración propia, con base en Rivas (2016)

Cadena de Valor

De acuerdo a Magretta (2014), quien interpreta a Michael Porter, explica que actualmente la ventaja competitiva puede lograrse, cuando las direcciones de las organizaciones, dejan de verla como algo dado, argumentando que las empresas la definen con poco rigor, sin apegarse a su definición inicial, tal y como lo plantea Porter en su definición más estricta, apegándose a los principios económicos; permitiendo así, seguir los nexos exactos entre los valores que la organización genera como lo hace (cadena de valor) y el resultado final esperado (pérdidas y ganancias). Para la IRPM; la cadena de valor se integra tal y como se muestra en la siguiente figura.

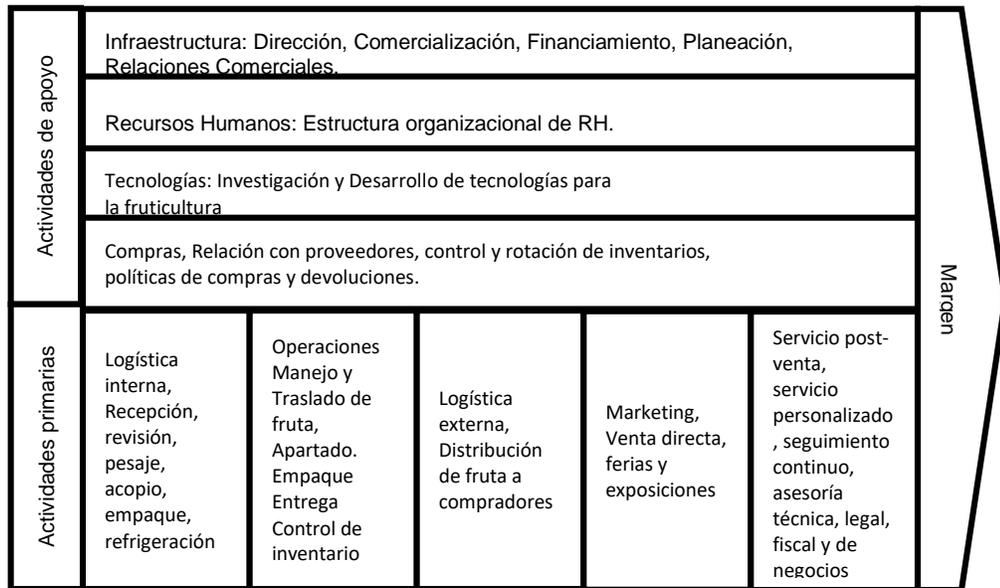
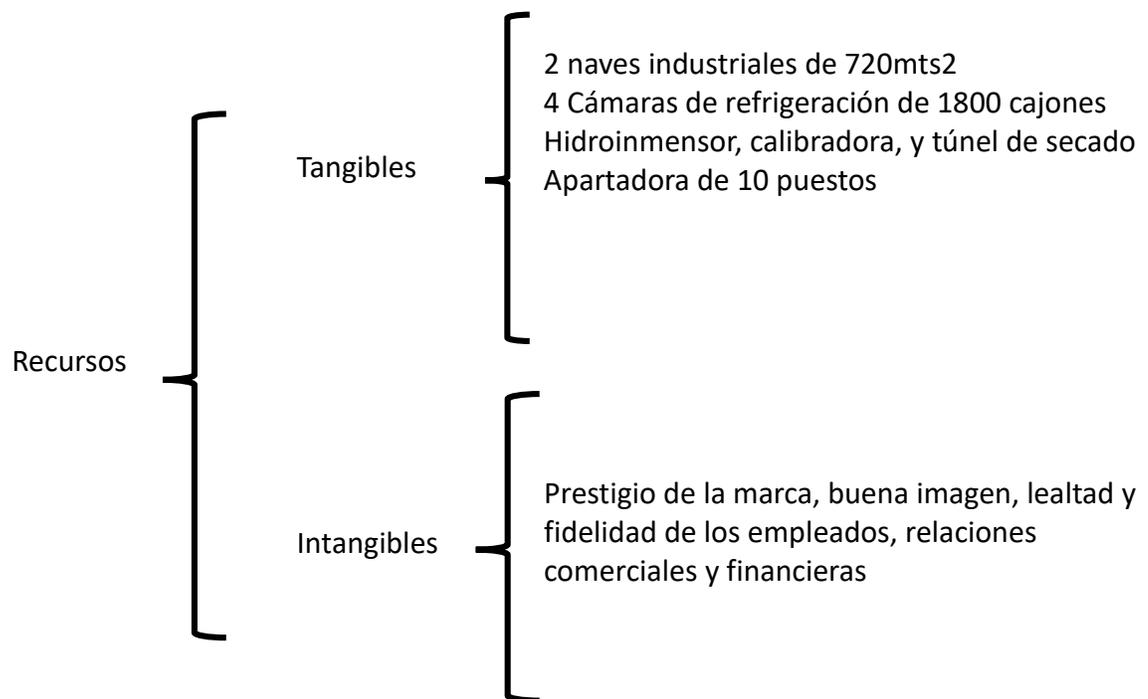


Figura 22. Cadena de Valor de la IRPM
Fuente: Elaboración propia, con base en Porter (1990).

Análisis de Capacidades y Recursos

Esta técnica de análisis, muestra que no todas las empresas cuentan con las mismas capacidades y recursos, que constituyan parte esencial de su ventaja competitiva; las distinciones entre recursos tangibles e intangibles contribuye al desarrollo de las capacidades y aptitudes en la empresa, usadas en aprovechar estos mismos recursos en pro de una ventaja competitiva. (Rivas, 2016). en el caso de la IRPM; se disponen estos recursos de acuerdo, a la siguiente figura.



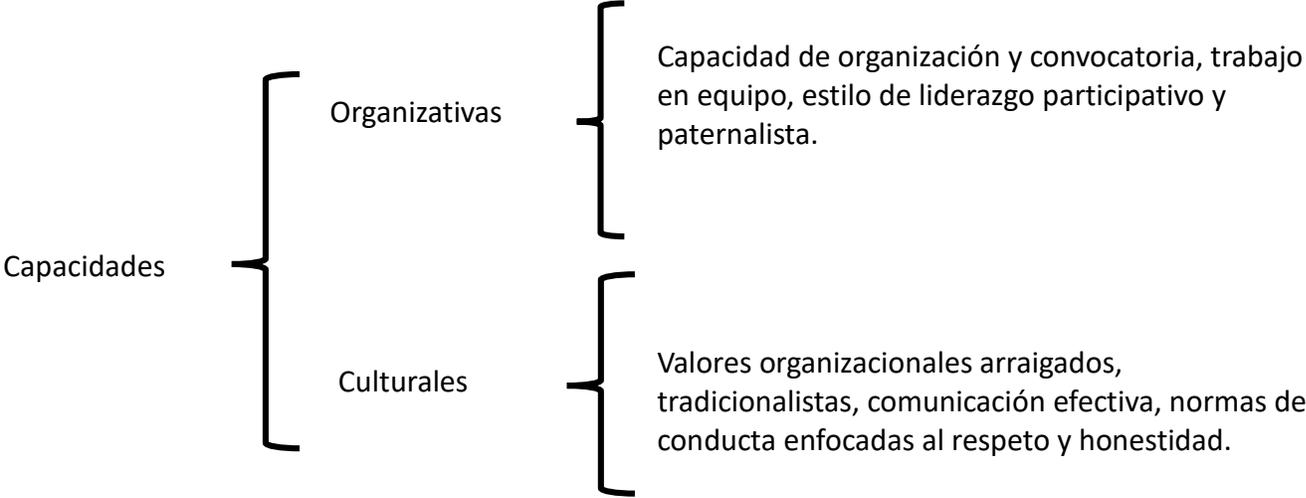


Figura 23. Capacidades y Recursos de IRPM,
Fuente: Elaboración propia, con base en Rivas, L (2016).

CAPITULO V. DIAGNOSTICO DE LAS PRACTICAS ORGANIZACIONALES DE LA IRPM

Dando continuidad y fortaleza al diagnóstico de la organización, se procedió al diagnóstico de las prácticas organizacionales, en el que a través de la entrevista a profundidad como instrumento técnico flexible y dinámico, de gran sintonía epistemológica de enfoque cualitativo (Martínez, 2004 y Martínez, 1998); con el objetivo de recolectar información relevante de los empleados de la organización, por medio de preguntas descriptivas, estructuradas y de contraste.

De tal manera que por medio de la utilización de un cuestionario adaptado, se distribuyen 196 preguntas organizadas en 11 bloques medulares (planeación estratégica, comercial, operaciones, calidad, administración, recursos humanos, tecnologías de la información, innovación, responsabilidad social empresarial, aspectos legales y gobierno corporativo) que definen las dimensiones para cada uno de los grados de cumplimiento, propuestos por el área de Vinculación Empresarial, del ITESM, Campus Monterrey (2009) para el diagnóstico institucional de prácticas organizacional. Ver Anexo 1.

Este instrumento se basa en el Cuadro de Mando Integral desarrollado como un modelo de indicadores propuesto en 1996 por Kaplan y Norton, este instrumento ha experimentado una constante evolución que la ubica como una herramienta de evaluación integral, basándose en el valor económico de las organizaciones, que genera un modelo de medición alineado, al cumplimiento de las estrategias organizacionales, que permite orientar a la organización hacia la creación del valor, y da respuesta a las demandas de sus diferentes grupos de interés (Pérez, Guillén, y Banón-Gomis, 2017)

El instrumento se adecuó al contexto rural de la producción agrícola de manzana. Siendo los resultados más sobresalientes los presentados en la Figura 24. Diagnóstico Institucional de las prácticas organizacionales de la IRPM; mismos que destacan la falta de un sistema de aseguramiento de la calidad de los productos, los procesos de recursos humanos y el uso de las tecnologías de la información, comunicación e innovación.

Tomando como referencia el diagnóstico de practicas organizacionales, realizado a la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V., se define la siguiente problemática:



Figura 24. Diagnóstico Institucional de las prácticas organizacionales de la IRPM
Fuente; elaboración propia, con base a los resultados del diagnóstico institucional de IRPM.

a) Ausencia de una estrategia competitiva de comercialización, no permite que, se presenten los resultados esperados en función de los insumos invertidos, dando como resultado que, el productor de manzana, integrante de la sociedad, no pueda desarrollar todo su potencial competitivo y productivo, desarrollo de capacidades y mejoramiento de su calidad de vida.

b) Una tangible falta de estructura administrativa, basada en la ausencia de procesos, procedimientos y objetivos, que sustente a la estrategia competitiva, que le den certeza y le permita al productor de manzana, integrante de la sociedad, desplegar su potencial productivo, desarrollo de capacidades y mejorar su calidad de vida.

Resultado por dimensión del diagnóstico organizacional y propuesta estratégica para la IRPM

Para la definición del resultado de este diagnóstico organizacional, habrá que considerar que se utilizó la entrevista a profundidad como instrumento técnico de afinidad cualitativa, flexible y dinámico, que recolecta información relevante.

De la misma manera, se integran tres columnas más de análisis que permiten definir acciones que fortalecen y determinan la estrategia que sugiere para la IRPM como un plan estratégico de cumplimiento de objetivos en el que el enfoque se orienta al desempeño máximo de cada uno de los niveles analizados en cada una de sus 11 dimensiones, considerando acciones urgentes o estratégicas y una ventana de tiempo esperada de obtención de resultados.

Este diagnóstico plantea una fuerte crítica al proceso de dirección estratégica de la organización, ya que revela la falta constante de una planeación y control estratégico, careciendo de una estructura que defina y documente al menos los principales procesos dejando en claro cuáles son los objetivos comunes de los socios.

Las áreas de atención crítica son: aseguramiento de la calidad, tecnologías de la información, recursos humanos, innovación operaciones, responsabilidad social empresarial, y comercial. (Ver Tablas 7 a 17).

Dentro de este apartado se sugiere a la organización tomar cualquiera de las siguientes posturas para definir su estrategia:

1) Estrategia Ofensiva, basada en las fortalezas y oportunidades de la organización, que hace énfasis en el desarrollo de las virtudes tecnológicas que puede llegar a tener,

robusteciendo la investigación y desarrollo de nuevos y mejores métodos de producción, riego, polinización, fumigación, injerto y desarrollo de nuevas, mejores y más fuertes especies comerciales de manzana de mesa.

Debiendo poner énfasis en el registro de patentes de los desarrollos que hasta el momento ha producido en conjunto con instituciones como el Instituto de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).

Atendiendo a las necesidades de desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad, de preferencia con un registro de estándares certificados de manera internacional que garanticen la documentación y estandarización de procesos a fin de satisfacer la demanda existente la manzana reconocida por su sabor, calidad y precio.

2) Estrategia Defensiva, de acuerdo a los propósitos de esta investigación, una estrategia defensiva sería una postura ideal ya que se relaciona con la implementación de programas de restablecimiento y fortalecimiento de los lazos de confianza entre los socios productores de manzana, el desarrollo de una cultura organizacional definida, que se alinee a las necesidades de las organizaciones propicia el desarrollo de ventajas competitivas que generan sinergias de crecimiento y desarrollo organizacional, en este caso la recomendación se enfoca a las culturas de tipo clan o jerárquicas que reaniman la existencia de un frente único de acción en lugar de acciones independientes o de grupos, evitando la competencia desleal entre socios y permite acceder a financiamientos para la mejora agrícola y afrontar vicisitudes del clima.

3) Estrategia de Reorientación, una vez que la organización haya alcanzado una sinergia significativa entre sus asociados, podrá definir en consenso la definición de un

programa de aseguramiento de la calidad que le permita alcanzar niveles óptimos de producción al determinar mecanismos de entrega y recibo de fruta, necesarios para alcanzar condiciones de negociación de venta más convenientes para los productores y la organización, así como obtener la preferencia de nuevos clientes, quienes podrían tener la certeza de obtener estandarización en la fruta recibida.

4) Estrategia de Supervivencia, este tipo de estrategia debe ser elegida con cautela, ya que se recomienda solamente para las empresas que se encuentran en una fase de claro declive, y no siendo este el caso para la organización estudiada, sin embargo, lo es para algunas de las huertas que forman parte de la misma, la estrategia debe ser aplicada cuando es necesario subsistir y se desea permanecer con el mismo nivel de producción, para ello es necesario invertir todos los esfuerzos en programas de reforestación, rejuvenecimiento de huertos y/o fortalecimiento de los suelos.

Planeación Estratégica

La reflexión primigenia de las organizaciones debe considerarse a la planeación estratégica como el punto focal o de mayor importancia, al establecer sus objetivos, ya que de esta depende el buen funcionamiento del conjunto organizacional donde el criterio de flexibilidad o rigidez operativa se convierte en uno de los elementos más importantes de creación de valor por parte de las empresas Guerrero (2003). La planeación y el establecimiento de una estructura clara y de objetivos alcanzables da certeza, respaldo y seguridad en las prácticas organizacionales. En la siguiente tabla, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico y las acciones propuestas para incrementar el grado de cumplimiento esperado para este factor.

Tabla 7. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión Planeación Estratégica, IRPM.

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Directrices estratégicas	Tienen definidos, documentados y difundidos la misión, visión y valores.	Nulo	Se tienen definidos, la misión, visión y valores de la organización de manera informal, y no se encuentran publicados o a la vista de empleados, socios y/o clientes.	Definir y difundir las directrices estratégicas, de acuerdo a los objetivos estratégicos y específicos de la organización.	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses

Misión	Su misión es clara y toma en cuenta los cuatro ejes (clientes, sociedad, accionistas y empleados).	Nulo	La empresa no ha definido formalmente su misión.	Definir y comunicar la misión de la organización	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses
Visión	Su visión es clara y está definida en etapas de evolución.	Nulo	La empresa no ha definido formalmente su visión.	Definir y comunicar la visión de la organización	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses
Cultura organizacional	Tienen definida una cultura organizacional en línea con la misión y difundida por la dirección a la organización.	Bajo	Tienen definida una cultura organizacional.	Propiciar el desarrollo de un tipo de cultura que empate con los objetivos de la empresa, en base a un diagnóstico de Cultura Organizacional.	ESTRATÉGICO	6 meses
Valores	Los valores son consistentes con los cuatro ejes de la misión.	Bajo	Tienen valores definidos, completamente orientados al cliente,	Definir, documentar y comunicar los valores de la empresa, basándose en los cuatro ejes estratégicos de la misión (clientes, sociedad, accionistas y empleados).	ESTRATÉGICO	6 meses
Objetivos estratégicos	Tienen definidos los objetivos estratégicos de acuerdo a las distintas etapas de la visión, y éstos se encuentran documentados y difundidos en la organización. Los objetivos son específicos, medibles, realizables, realista y limitado en el tiempo.	Medio	Tiene definidos los objetivos estratégicos, en proyectos de corto y mediano plazo, pero no se encuentran claramente documentados y difundidos en la organización.	Definir, documentar y difundir, los objetivos estratégicos de acuerdo a las distintas etapas de la visión. Los objetivos son específicos, medibles, realizables, realista y limitado en el tiempo.	URGENTE/ ESTRATÉGICO	6 meses

Estructura organizacional	La estructura organizacional está en línea con los objetivos estratégicos.	Medio	La estructura organizacional está en línea con algunos de los objetivos estratégicos	Robustecer la estructura organizacional, basándose en un análisis y diseño de objetivos y funciones.	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses
Medición de objetivos	Los objetivos estratégicos se traducen en metas concretas para los diferentes departamentos y/o procesos de la empresa.	Medio	Los objetivos estratégicos se traducen en metas concretas de logro de objetivos de proyecto, para algunos departamentos y/o procesos de la empresa.	Definir, documentar y difundir, en base al criterio SMART (Específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con cumplimiento) a los indicadores de cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización	ESTRATÉGICO	6 meses
Mecanismos de seguimiento	Existen herramientas de control adecuadas para conocer el avance de los objetivos estratégicos y se realizan sesiones de seguimiento a la estrategia con el personal clave por área/organización.	Medio	Existen herramientas de control para conocer el avance de los objetivos estratégicos, pero no se les da seguimiento.	Definir, documentar y difundir, los indicadores de acuerdo a los objetivos planteados.	ESTRATÉGICO	6 meses
Comunicación interna	Existen mecanismos de comunicación hacia el interior de la empresa para alinear al personal hacia la estrategia y comunicar su forma de contribución individual y/o por área.	Medio	Existen mecanismos de comunicación interna sobre estrategia de la empresa, pero no comunican a toda la organización la contribución por área y/o individual.	Definir y difundir, un mecanismo de comunicación interna formal, que lleve un registro puntual de todos los comunicados y bitácoras de recepción	ESTRATÉGICO	6 meses

Fuente: Elaboración propia

Comercial

La comercialización de los productos agropecuarios constituye no sólo el proceso por medio del cual los productos se llevan desde el productor hasta el consumidor; involucra materias primas, insumos y en general bienes y servicios, para lograr una coordinación entre la producción y el consumo; esos mismos bienes y servicios evolucionan desde la producción hacia los mercados respondiendo a las señales que estos transmiten y que se traducen en la circulación de información desde los mercados hacia la producción. Troncoso, y Germán-Lobos. (2004).

El entorno del mercado comercial para el sector frutícola en México, como en otros países de Latinoamérica es un sector altamente vulnerable y totalmente dependiente de los precios que impone la ley de la oferta y la demanda, por lo que estar al tanto de los movimientos del mercado se vuelve una actividad fundamental y primaria para todos aquellos que deseen permanecer y ser éxitos en este ámbito.

El sistema de comercialización y ventas de los frutos es muy similar al de cualquier otro en el que se puede observar un gran número de participantes dentro de la cadena de comercialización y un alto grado de competencia imperfecta, es decir, un ambiente en el que solo se encuentra un número pequeño de demandantes, que en este caso se concentra en los grandes comercializadores o bodegueros de las centrales de abastos y son estos los que controlan el establecimiento de los precios de compra y venta de manzana y si a esto le sumamos que existe un bajo nivel de organización para la comercialización de producciones y volúmenes no heterogéneos, deficiencias y

diferencias en el manejo tecnológico por parte de los productores, en las diferentes etapas de la cosecha y sobre todo la falta de información de los movimientos de mercado, es casi seguro que el precio de cierre de la comercialización sea poco favorable. (Cummings, 2013 y Calva, 2007).

A partir de lo anterior, y dados los resultados del diagnóstico de prácticas organizacionales, la IRPM debe determinar el grado de atención a estos puntos de acuerdo a la sugerencia presentada dentro de la tabla

Tabla 8. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión comercial, IRPM.

Factores: Mercadotecnia y Ventas

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Inteligencia de Mercados	Son aquellas actividades orientadas a recabar, ordenar y presentar la información que permite el conocimiento del mercado y facilita la toma de decisiones.	bajo	Recaba y analiza las fuentes internas con información acerca de clientes actuales como sus preferencias, consultas, patrones de compra y característica socio demográficas.	Desarrollo de una investigación de mercados, que recabe y analice las preferencias y patrones de compra de los clientes, así como sus características de demanda y tendencias.	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses
Mercado Objetivo	Implica la división del mercado en segmentos (submercados que comparten características) y seleccionar aquel segmento al cual la empresa enfocará sus esfuerzos de mercadotecnia.	bajo	La empresa no ha definido claramente los segmentos de mercado, que pudiera llegar a atender, así como, tampoco ha definido su mercado objetivo, sin embargo, conoce por las preferencias de sus clientes el perfil de los consumidores de sus productos y servicios.	Realizar una segmentación del mercado a partir de la estrategia de mercado objetivo: segmentos de mercado diferenciados, enfoque de nichos de mercado o marketing uno a uno (personalización)	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses

Posicionamiento	Hace alusión a la relación que se establece entre las necesidades y deseos de los clientes con la propuesta de valor de la empresa.	Alto	La empresa ha definido el posicionamiento deseado en línea con su propuesta de valor.	Definir y desarrollar formalmente las estrategias de mercadotecnia para posicionar la manzana canatleca y servicios de la IRPM, alineándolos con la propuesta de valor.	URGENTE / ESTRATEGICO	3 meses
Valor de marca	Se refiere a la definición del valor de marca con base en la propuesta de valor de la empresa, relacionando atributos funcionales y emocionales a la misma.	Alto	La empresa ha relacionado su marca con su propuesta de valor, logrando diferenciar su marca del resto de las ofertas disponibles en el mercado.	Robustecer el valor de la marca, basándose, en la propuesta de valor de la empresa, relacionando atributos funcionales y emocionales a la misma, encadenando la imagen y plan de mercadotecnia elegido	URGENTE / ESTRATEGICO	9 meses
Experiencia de cliente	Se refiere a los atributos físicos y a la capacidad para estimular los sentidos y evocar las emociones que tienen lugar en cada interacción entre el cliente y la empresa.	Medio	La IRPM, ha diseñado y planeado la experiencia del cliente, sin embargo, no ha documentado el alcance y resultados de la misma. De la misma manera define las actividades que se deben llevar a cabo con el fin de retener la fidelidad de los clientes.	Documentar la experiencia del cliente, capacitar a los empleados en técnicas de venta, preparándolos para los llamados "momentos de la verdad"; es decir, en los momentos en los que falla el sistema y el cliente o socio, espera una positiva y pronta respuesta.	ESTRATEGICO	6 meses
Definición de precios	Existe una definición clara de la arquitectura de precios vinculada a la oferta de valor en función de los beneficios percibidos por los clientes en relación a otras ofertas relevantes en el mercado	Medio	La IRPM, ha definido los precios de la manzana de mesa e industrial, considerando los costos incurridos en su producción y las presiones impuestas por el mercado, en beneficio de los fruticultores. Los precios en los insumos han sido definidos, en relación a la oferta y demanda de los mismos, así como, las diferentes promociones y descuentos que se reciben por parte de los proveedores, siempre más bajos en comparación a la competencia.	Definir y documentar, políticas de precios, que sean percibidas por sus clientes y socios como benéficas; en base a los objetivos específicos, de acuerdo a la propuesta de valor, posicionamiento y objetivos financieros de la empresa.	ESTRATEGICO	3 meses

			No hay una clara definición y documentación de las políticas de precios de la empresa.			
Canales de Distribución	La estrategia de distribución debe definirse en función de la intensidad y el tipo de intermediarios de acuerdo a los niveles de control y el nivel de servicio requeridos.	Alto	La IRPM, tiene bien definida la estrategia de distribución de la manzana de mesa e industrial, así como de los insumos ofertados; de acuerdo al nivel de servicio solicitado.	Robustecer y continuar con la estrategia de distribución seleccionada	ESTRATEGICO	3 meses
Estrategia Integral de Comunicación	Es la estrategia empleada para comunicar los mensajes de la empresa y la marca al mercado meta, empleando una combinación de elementos de la mezcla de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal, marketing directo y marketing interactivo).	bajo	Aun cuando la empresa ha definido una estrategia comercial, que emplea elementos de la mezcla de promoción, esta no se encuentra documentada y en correspondencia al mensaje de la empresa y la marca.	Definir, documentar y difundir, una estrategia comercial, que utilice la mezcla comercial a enfocar los objetivos organizacionales, que le permitan a la empresa comunicar al mercado, la marca y el mensaje de la organización.	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses
Medios de comunicación	La utilización canales de comunicación enfocados a los segmentos objetivo utilizando de manera costo-efectiva la publicidad y las relaciones públicas	bajo	No se emplean los medios de comunicación disponibles para hacer llegar el mensaje de la empresa al mercado potencial; solo se utiliza el medio directo de comunicación telefónica.	Definir una estrategia comercial que le permita a la organización, comunicar el mensaje de la empresa al mercado potencial y meta; con un énfasis en el uso de las redes de comunicación over de the line, es decir haciendo uso de las bondades de los recursos electrónicos en línea.	Se emplean medios de comunicación enfocados a hacer llegar el mensaje de la empresa y/o marca al mercado objetivo de manera costo-efectiva.	3 meses

Promoción de ventas	Se diseñan promociones adecuadas a la intención estratégica de incentivar conocimiento, prueba, intensidad y diversificación de uso o lealtad y se mide el impacto del gasto promocional en términos de ROI	medio	Se desarrollan promociones para incentivar la compra de los productos, servicios e insumos ofrecidos por la organización, en respuesta a la oferta de la competencia	Diseñar un plan de promoción y publicidad, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización, que incentive la generación de conocimiento, lealtad y preferencia de la marca; definiendo un método que mida y documente la respuesta o impacto en los clientes.	URGENTE / ESTRATEGICO	6 meses
Relaciones Públicas	Elemento de la mezcla de promoción que pretende influenciar las actitudes, opiniones y comportamientos a través de una comunicación indirecta (patrocinios, publicity, publirreportajes, etc.)	Medio	La IRPM, lleva a cabo acciones de relaciones públicas en función de su estrategia comercial, dirigidas a sus grupos de interés.	Robustecer, monitorear y documentar de manera formal los procesos de relaciones públicas, de tal manera que los resultados obtenidos de la gestión de relaciones públicas, pueda ser evaluada, con base en los impactos obtenidos.	URGENTE / ESTRATEGICO	
Marketing Interactivo	Elemento de la mezcla de promoción que promueve la interacción a través de Internet entre clientes y empresas y/o marcas.	bajo	En la IRPM, no se han incluido actividades de marketing interactivo dentro de la mezcla de promoción, sin embargo está incluida su información, en diferentes directorios empresariales, de manera poco ordenada a través de terceros.	Revisar el estatus de la promoción de la IRPM, en los diferentes directorios empresariales, corroborando que estas publicaciones direccionen correctamente los datos de contacto a la IRPM, así como, monitorear las consultas realizadas, determinando en base a estos datos la incorporación formal a este tipo de directorios; y la creación de una página web institucional, como principal promotor de contacto con la organización.	ESTRATEGICO	6 meses

Documento de marca	Se refiere a la existencia un documento de marca que describa: marca, logo, slogan, promesa de valor, beneficios, soporte, atributos, valores, personalidad y esencia de su compañía y/o producto.	bajo	No se cuenta con un documento de marca.	Desarrollar y documentar un documento de marca que cuide el correcto uso del logotipo y slogan de la empresa, que describa la marca, los atributos y su personalidad; mismos que generen una promesa de valor que genere una imagen positiva de la relación costo-beneficio.	URGENTE / ESTRATEGICO	3 meses
Imagen corporativa	Se refiere a la existencia de un manual de imagen corporativa que contenga las políticas de uso del logotipo, colores institucionales y aplicaciones gráficas para tarjetas de presentación, hoja membretadas, sobres, facturas, plantillas de power point, firma de e-mail, hojas de pedido, señalamientos, etc.	bajo	No se cuenta con un manual de imagen corporativa	Desarrollar , documentar y difundir, un manual de imagen corporativa en el que se cuide el uso del logotipo, colores institucionales y uso de papelería membretada y de presentación, así como, de las aplicaciones graficas de soporte en los diferentes medios de comunicación.		9 meses
Material de soporte de venta	Se refiere a la existencia de un folleto institucional, folletos de producto, catálogos de producto, tríptico/díptico, flyer y entregables de correo directo.	Medio	La IRPM, ha elaborado materiales de soporte a la labor de venta en algunas ocasiones, para presentaciones especiales.	Elaborar material de soporte de ventas, que apoye la acción de relaciones públicas que, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, apoye la labor de venta y presentación.	ESTRATEGICO	9 meses
Nivel de Satisfacción del cliente	La calidad percibida por el cliente del producto y/o servicio logra sobrepasar las expectativas del cliente.	Medio	No se cuenta con un monitoreo documentado del nivel de satisfacción del cliente, en general se percibe una satisfacción de su parte, sin embargo, se han llegado a presentar ocasiones en las que se ha tenido que reponer los productos involucrados en la queja.	Determinar y documentar un sistema de seguimiento y monitoreo del nivel de satisfacción del cliente, que refuerce y direcciona las acciones que promuevan una imagen positiva de los productos y servicios ofrecidos por la organización	URGENTE / ESTRATEGICO	3 meses

Esquemas de lealtad	Los esquemas de lealtad ofrecen mayores beneficios a los clientes que mantienen una relación más intensa con la empresa y reconocen su lealtad.	Medio	La IRPM, ha establecido un programa de lealtad que refuerza los beneficios que ofrece a sus clientes, favoreciendo la lealtad a la marca; este está basado en los propios beneficios que los proveedores le ofrecen a la organización, pudiendo así otorgar premios, descuentos, o plazos de pago extendidos.	Documentar la experiencia del cliente, que ofrezcan datos y conocimientos sobre el comportamiento del mismo, con el fin de establecer estrategias de venta, que involucren programas de lealtad que refuercen la labor de venta con sus clientes actuales y el mercado potencial.	ESTRATEGICO	3 meses
Plan de Marketing	Se refiere a la existencia de un documento que recopila la estrategia del área de mercadotecnia.	bajo	Aun cuando la empresa no ha documentado un plan de marketing, define de manera empírica una estrategia comercial.	Desarrollar, documentar y difundir, un plan de marketing basado en los objetivos empresariales, que defina claramente las estrategias y acciones de venta que la organización desea llevar a cabo al fin de lograr las metas fijadas. Se recomienda que este plan contenga pronósticos de acopio y venta de productos y servicios, presupuestos, y métricas que le permitan evaluar el desempeño y dar seguimiento al plan de marketing definido.	URGENTE / ESTRATEGICO	9 meses

Fuente: Elaboración propia

Operaciones

De manera general entendemos el apartado de Operaciones como el punto central de la producción de una empresa, es decir todas las actividades ligadas a la creación de bienes y servicios, a través de la transformación de insumos en productos terminados, (Render, B. y Heizer, J. 2014). en este caso la producción de manzana a través de los factores de compras, almacenamiento, producción, logística y mantenimiento de la IRPM, nos ofrecen una clara visión de lo que se hace y lo que no se hace, pero debería hacer dentro de la organización; sin olvidar que sus resultados son la derivación de los propios resultados obtenidos por los socios y productores de manzana que

deciden entregar sus cosechas la integradora para ser comercializados. Para este caso la estandarización de procesos y documentación de los mismos es una decisión de atención inmediata pues todas las recomendaciones y acciones requieren de una acción urgente y/o estratégica, pueden observarse los resultados en la siguiente tabla.

La principal necesidad se deriva de contar con normas y reglas establecidas que definan el actuar de los integrantes de la administración de la IRPM, y a su vez siente los lineamientos que deban seguir los socios con respecto al tratamiento y manejo de la fruta, para establecer estándares de calidad y cumplimiento términos de entrega.

Tabla 9. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de operaciones, IRPM.

Factores: compras, almacenamiento, producción, logística y mantenimiento.

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Estructura del área de compras	Existe un área o persona responsable de tiempo completo a contactar y dar seguimiento a los proveedores.	Medio	El gerente de la IRPM, lleva a cabo la labor de compra, como responsable, contacta y da seguimiento a los proveedores, el proceso es eficiente, sin embargo no se tiene documentado.	Documentar el proceso de compra, con el fin de robustecer su planeación y resultados .	ESTRATÉGICO	3 meses
Objetivos e indicadores del área de compras	Se tienen definidos los objetivos e indicadores del área de compras.	Bajo	Se han definido los objetivos e indicadores del área de compras, sin embargo, no se tienen documentados, lo que dificulta el seguimiento de sus resultados.	Incluir en la documentación del proceso de compra, claramente los objetivos e indicadores, que marcaran la pauta de su seguimiento y retroalimentación.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses

Políticas y procesos del área de compras	Se tiene un proceso y políticas claramente definidas para el área de compras.	Nulo	No se cuenta con procesos y políticas del área de compras claramente definidas, ni documentadas.	Definir, documentar y difundir los procesos y políticas del área de compras de la organización	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Sistema de información	Se cuenta con un sistema de información, que proporcione la información necesaria al área de compras.	Medio	El área de compras recibe la información necesaria para la realización de las compras habituales de la organización, sin embargo no se tiene documentado el proceso de obtención de información.	Incluir en el proceso y políticas de compras, las fuentes de información confiables de las cuales se han de hacer uso para llevar a cabo este proceso, manteniendo un registro actualizado al menos 2 veces por año.	ESTRATÉGICO	6 meses
Identificación y selección de proveedores	Tienen definidos claramente y por escrito los criterios de selección de proveedores.	Bajo	No tienen documentados los criterios para selección de proveedores.	Definir, documentar y difundir los criterios de selección de proveedores.	ESTRATÉGICO	3 meses
Registro de proveedores	Tienen implementado un sistema de registro y ordenamiento de los diversos proveedores	Medio	El registro de proveedores, se encuentra en el sistema contable, sin embargo no se cuenta con la seguridad de que este se encuentre actualizado.	Revisar y actualizar el sistema de registro de proveedores; ordenándolos por orden de importancia y recurrencia.	ESTRATÉGICO	3 meses
Sistema de calificación de proveedores	Tienen implementado un sistema para calificar la calidad y el servicio de los diversos proveedores.	Nulo	No se cuenta con un sistema para la calificación de los proveedores.	Definir, documentar y difundir los criterios de calificación de proveedores, a fin de que se distinga su capacidad de cumplimiento y poder dar seguimiento a su desempeño.	ESTRATÉGICO	3 meses
Integración de costos totales	En el proceso de compras las decisiones se basan en una integración total de los costos.	Medio	En el proceso de compras, las decisiones se basan en los costos directos de compra.	Definir, documentar y difundir los procesos de integración de costos, bajo la recomendación de la integración total de costos.	ESTRATÉGICO	6 meses
Manejo de insumos críticos	Se cuentan con planes de contingencia para los insumos críticos.	Medio	Se cuenta con una planificación de compra para los productos que se consideran como insumos críticos, sin embargo, no se ha documentado el criterio para la definición del manejo de insumos críticos.	Definir, documentar y difundir los procesos de manejo de insumos críticos	ESTRATÉGICO	3 meses

Espacio físico	Tienen lugar designado para el almacenamiento de los distintos inventarios: Materiales generales e insumos.	Medio	Se ha definido un lugar designado para el almacenamiento de los inventarios de insumos, sin embargo, no es el correcto, principalmente fertilizantes y productos químicos.	Determinar la ubicación del almacén de insumos y materiales generales de acuerdo a las especificaciones recomendadas por las Normas Mexicanas y los propios proveedores, especialmente en agroquímicos, así como, el debido señalamiento de los espacios.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Políticas de almacenamiento	Tienen políticas de especificaciones físicas y de seguridad para el almacenamiento y se lleva un control de apego a dichas políticas.	Medio	No se cuentan con políticas documentados de seguridad y uso del espacio de almacén, pero cotidianamente se cumplen con las normas de seguridad y de espacio más importantes.	Definir, documentar y difundir políticas de almacenamiento, lo más apegadas a las Normas Oficiales Mexicanas, de Seguridad e Higiene Industrial.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Sistema de registro de almacén y control de inventarios	Tienen implementado algún sistema de registro y ordenamiento del almacén de entradas y salidas	Medio	Se cuenta con un sistema de registro manual de entradas y salidas de almacén, en físico. De igual manera se suministra la información al sistema contable.	Sincronizar el sistema de registro de almacén, de forma electrónica tanto en el área administrativa como en el propio almacén, con auditorías constantes de las existencias.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Orden y control	Tienen implementado algún sistema de control de inventarios donde se cuente con códigos o claves para la identificación de estos.	Bajo	Se lleva un control de inventario manual, que en ocasiones es inadecuado o impreciso.	Determinar, documentar y difundir, un sistema de control que permita tener información precisa y en el momento que se requiera; se sugiere el uso de códigos de barra o claves para la identificación de cada uno de los insumos y productos almacenados.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses

Reabastecimiento	Tienen sistemas de automatizados de reabastecimiento de almacén.	Medio	El punto de re-orden está establecido, en base a la demanda de los insumos, principalmente agroquímicos, sin embargo, este se determina en base a la información que provee el control de inventarios, por lo que en ocasiones no es preciso, y desencadena la sobre saturación del almacén o la falta de productos.	Sincronizar el sistema de registro de almacén, de forma electrónica tanto en el área administrativa como en el propio almacén, con auditorías constantes de las existencias.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Tiempos y Movimientos	El proceso de almacén se encuentra debidamente estudiado de tal manera que se minimicen los tiempos y movimientos del mismo.	Medio	No se cuentan con estudio formales de tiempos y movimientos, pero el proceso de almacén es eficiente en este apartado	Robustecer el proceso de tiempos y movimientos documentando las buenas prácticas y experiencias en este renglón.	ESTRATÉGICO	3 meses
Manejo de materiales	Se cuenta con el equipo necesario para el correcto y seguro manejo de materiales (montacargas, patín, grúas, guantes, gafas, fajas, etc.)	Alto	Se cuenta con el equipo necesario y seguro para el manejo de materiales	Continuar con el énfasis en la importancia de contar, con el equipo necesario para la operación de la empresa .	ESTRATÉGICO	3 meses
Estándares de nivel de servicio y calidad	Se tienen políticas y estándares de calidad en los diferentes almacenes dependiendo de los insumos.	Nulo	No se cuentan con políticas ni estándares de calidad en el sistema de almacenamiento	Adoptar un sistema de aseguramiento de la calidad, que refuerce el desempeño de todas las áreas de la organización	ESTRATÉGICO	3 meses
Días de inventario global	Se cuentan debidamente especificados el número de días de inventario global deseados, y se comparan con el número de días de inventario global real.	Medio	Aun cuando no se tienen un rango de número de días establecido para el inventariado global, se realiza de manera periódica a demanda de las necesidades de abastecimiento	Especificar en base a la demanda y necesidades, un número de días de inventario global, así como inventario real, con el fin de evitar disparidades.	ESTRATÉGICO	3 meses
Días de inventario productos críticos	Se cuenta con un estándar de días de inventario de productos críticos	Medio	Aun cuando no se tienen un rango de número de días establecido para el inventariado de productos críticos, se realiza de manera periódica a demanda de las necesidades de abastecimiento.	Especificar en base a la demanda y necesidades, un número de días de inventario crítico	ESTRATÉGICO	3 meses

Planeación de la producción	La planeación de la producción es calculada de acuerdo a un pronóstico la demanda esperada.	Medio	La planeación de la producción, se calcula de acuerdo a una demanda esperada, sin embargo, esta no es precisa, pues no se cuenta con un estudio de mercado que sustente fielmente las necesidades o potencialidades de mercado.	Realizar en base a un estudio de mercado la demanda esperada, con el fin de generar la intención de conceder el mayor acopio posible en los socios .	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Requerimiento de materiales	Cuentan con un sistema computarizado que genera los requerimientos de materiales a partir del plan de producción, y los niveles de inventario.	Bajo	Aun cuando se cuenta con un sistema contable que puede realizar el proceso computarizado de generación de requerimientos materiales, no se utiliza, actualmente este requerimiento se hace manualmente.	Desarrollar las habilidades necesarias para el uso de los recursos del sistema, con la finalidad de robustecer los requerimientos de materiales a partir del operaciones y los inventarios propuestos; o bien establecer un sistema de planificación de recursos empresariales que se adecue a las necesidades de la organización.	ESTRATÉGICO	3 meses
Procesos	Se cuentan con procedimientos operativos, manuales de operación y/o instrucciones de trabajo específicas.	Bajo	La operación de lleva a cabo de manera empírica, ya que no se cuentan con manuales de operación, procedimientos operativos e instrucciones de trabajo específico.	Definir, documentar y difundir, procedimientos operativos, manuales de operación e instrucciones de trabajo específicos.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Personal de producción	El personal de producción está debidamente capacitado para realizar todas las tareas del proceso productivo.	Alto	El personal de producción está debidamente capacitado para realizar todas las tareas del proceso productivo.	Robustecer las capacidades y habilidades del personal operativo o de producción; basándose en los procedimientos y manuales de documentados.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Diseño de planta	El diseño de la planta cumple con los propósitos del proceso de producción y el layout de la misma está diseñado de acuerdo al flujo del proceso productivo.	Medio	El diseño de la planta cumple con los propósitos del proceso de producción, pero el layout o distribución no es el más adecuado.	Definir claramente las áreas de distribución dentro de la nave industrial, con la intención de maximizar el uso espacio en favor de mejorar la productividad.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses

Seguridad e higiene	Cuentan con políticas y medidas de seguridad e higiene en procesos de producción, para el personal y las instalaciones.	Medio	Cuentan con políticas y medidas de seguridad e higiene en proceso de producción para el personal y las instalaciones; sin embargo, no se encuentra documentado, y no se lleva un control riguroso de las normas.	Definir, documentar y difundir políticas y medidas de seguridad e higiene en los procesos de producción, tanto para el personal como para las instalaciones	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Tiempos y Movimientos	Se cuenta con un análisis de tiempos y movimientos de los procesos de producción.	Medio	No se cuentan con estudio formales de tiempos y movimientos, pero el proceso de producción es eficiente en este apartado	Robustecer el proceso de tiempos y movimientos documentando las buenas prácticas y experiencias en este renglón.	ESTRATÉGICO	3 meses
Merma	Cuentan con un mecanismo de medición de nivel de merma y un sistema de re uso parcial o total de esta.	Alto	La merma o ripio es un subproducto de la cosecha de manzana, por lo cual se cuenta con un nivel de medición adecuado, sin embargo, no se cuentan con procedimientos documentados sobre el uso de la merma generada por el servicio de refrigeración.	definir y documentar los mecanismos y mediciones del ripio generado; así como de la merma resultante del servicio de refrigeración y sus posibles usos y beneficios.	ESTRATÉGICO	3 meses
Desperdicios	Cuentan con un mecanismo de medición del nivel de desperdicio, y un sistema que brinde el adecuado manejo y tratamiento de este.		NA	NA	NA	NA
Balance de líneas	Se cuenta con un sistema que permita identificar y atacar los cuellos de botellas, de tal manera que no se entorpezca el proceso productivo.	Medio	Se tienen identificados los cuellos de botella, generalmente atribuidos a la distribución de la nave industrial y área de estacionamiento.	Definir claramente las áreas dentro de la nave industrial, con la intención de maximizar el uso espacio en favor de mejorar la productividad.	ESTRATÉGICO	3 meses
Procesos flexibles	El proceso de producción es flexible permitiendo pasar rápidamente de un producto a otro.	NA	Solamente se procesa la producción de manzana	NA	NA	NA

Trazabilidad	Se cuenta con un procedimiento que permita conocer en todo momento el histórico, la ubicación, y la trayectoria de un producto o lote a lo largo de la cadena de suministros.	Nulo	No se cuenta con un sistema de trazabilidad.	Definir y documentar un sistema de trazabilidad que permita conocer la información histórica de los procesos insertos en la cadena de valor siendo esta necesaria o no en todo momento.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Medición (predicción de producción)	Cuentan con un sistema que pueda determinar cuánto tengo de materia prima, producto en proceso y producto terminado.	Bajo	Se cuenta con un sistema manual, en el que se estima el acopio esperado, para cada temporada de cosecha, pero no se documenta ni archiva la información.	Definir el alcance del sistema de medición de la producción esperada, documentado y bajo resguardo de promesa de entrega de la producción, de una cantidad determinada por el socio (que fuera de esperarse, al menos del 40% producción) o que la integradora determine.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Status	Cuentan con un sistema que permita identificar las características de los productos en inventario. (producción en refrigeración)	Bajo	No cuentan con un sistema preciso, que le permita a la organización conocer las condiciones o características de la fruta en refrigeración, por lo que hace difícil el proceso de colocación y preciado de la misma.	Definir y documentar, de preferencia un sistema de monitoreo electrónico y aseguramiento de la calidad de la fruta en refrigeración.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Consolidación de pedidos	Cuentan con un sistema que permita la consolidación de los pedidos.	Medio	No se cuenta con un sistema de consolidación de pedidos, este proceso se lleva a cabo de manera manual, y es eficiente.	Robustecer el sistema de consolidación de pedidos, documentando sus políticas y estadísticas.	ESTRATÉGICO	3 meses
Armado de pedidos (que políticas o normas siguen)	Tienen definidos los procesos y el sistema de armado de pedidos	Medio	Se tienen definido, mas no documentado el proceso de armado de pedidos	Definir, documentar y difundir el proceso de armado de pedidos, así como, sus políticas específicas	ESTRATÉGICO	3 meses
Ruteo	Se tiene determinado un sistema de ruteo y de control de rutas para la distribución del producto	Alto	Se tienen determinado un ruteo y el control de las rutas, de entrega de la fruta.	Afianzar el sistema de ruteo documentando sus procesos y políticas	ESTRATÉGICO	3 meses

Calidad de entregas	Tienen implementado un sistema de medición de la calidad y el servicio de las entregas	Bajo	Se tiene un sistema informal para medir la calidad y el servicio de las entregas, ya que no existe un sistema de administración de la calidad que rija estas actividades.	Definir e implementar un sistema de administración de la calidad, que incluya el sistema de medición de la calidad y servicio de las entregas.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Devoluciones	Tienen definidos las políticas, procesos y el sistema de devoluciones	Bajo	Al momento de una devolución, se soluciona en ese momento la causa por la cual se haya dado la devolución; no se tienen documentados los casos, políticas y procesos del sistema de devoluciones.	Definir, documentar y difundir las políticas y procesos del sistema de devoluciones	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Control de unidades	Cuentan con un sistema de control integral del equipo de transporte (trámites, revistas, seguros, gasolina/rendimientos)	NA	La empresa no cuenta con unidades de transporte.	NA	NA	NA
Políticas de mantenimiento.	Cuentan con políticas de mantenimiento del equipo, vehículos e instalaciones.	Medio	Cuentan con políticas y procesos de mantenimiento de vehículos e instalaciones, sin embargo hay áreas que reciben menos atención que otras	Definir, documentar y difundir las políticas de mantenimiento para vehículos e instalaciones	ESTRATÉGICO	3 meses
Plan de mantenimiento	Cuenta con un plan de mantenimiento mensual, trimestral o anual basado en las necesidades y registros de sus equipos.	Alto	El plan de mantenimiento se enfoca a las instalaciones de la refrigeración, y almacenaje, donde se cumple puntualmente con el mantenimiento de las áreas, para recibir la fruta que será procesada y almacenada, a excepción de la máquina hidromersor, que requiere de un mantenimiento especializado.	Documentar y difundir, el proceso de mantenimiento de las áreas, así como la calendarización de las actividades por realizar, de acuerdo a las necesidades de los equipos y áreas de trabajo.	ESTRATÉGICO	3 meses
Mantenimiento autónomo	Los Operarios de los equipos están capacitados para realizar el mantenimiento básico con énfasis en la limpieza e inspección del equipo.	Alto	Los operarios están capacitados para la limpieza e inspección de sus equipos, con énfasis en la limpieza e inspección básica de los equipos y vehículos.	Documentar y difundir, el proceso de mantenimiento.	ESTRATÉGICO	3 meses

Mantenimiento preventivo	Cuentan con un seguimiento puntual del mantenimiento preventivo.	Alto	La IRPM, sigue un puntual mantenimiento preventivo de las áreas de operaciones y refrigeración, sin embargo no está documentado.	Robustecer el proceso de mantenimiento, documentando y difundiendo el proceso.	ESTRATÉGICO	6 meses
Mantenimiento correctivo	Cuentan con un sistema de seguimiento oportuno al mantenimiento correctivo.	Medio	Se cuenta con un sistema de seguimiento oportuno al mantenimiento, sin embargo no está documentado.	Definir, documentar y difundir el proceso de mantenimiento correctivo	ESTRATÉGICO	6 meses
Mantenimiento predictivo	Cuentan con un sistema de detección y diagnóstico de averías antes que se produzcan, para así programar los mantenimientos en el momento oportuno.	Nulo	No cuentan con un sistema de detección y diagnóstico de averías antes que se produzcan.	Definir, documentar y difundir el proceso de mantenimiento preventivo	ESTRATÉGICO	6 meses
Equipo de mantenimiento	Se cuenta con el personal, tecnología y equipo necesario para satisfacer todas las necesidades de mantenimiento de la empresa.	Medio	La empresa cuenta con personal capacitado para llevar a cabo las labores de mantenimiento básico, sin embargo, es necesario contar con personal capacitado para a dar mantenimiento o reparar la maquina hidromersor.	Establecer un contrato de mantenimiento y capacitación con los proveedores del hidromersor	URGENTE / ESTRATÉGICO	6 meses
Análisis de mantenimiento	Se analizan los hallazgos de los mantenimientos preventivos y correctivos para la toma de decisiones.	Medio	Se analizan los hallazgos de mantenimiento, pero no se documentan y en ocasiones se actúa solo en consecuencia, sin atacar la causa real del desperfecto.	Definir, documentar y difundir el proceso y análisis de mantenimiento. Dando continuidad a los proyectos de mantenimiento preventivo y correctivo.	ESTRATÉGICO	9 meses
Costos de Mantenimiento.	Se lleva un control de los costos directos e indirectos del mantenimiento y se realiza un análisis de los costos de acuerdo al ROI.	NA	No se cuentan para el análisis con registros financieros, por lo cual no se corrobora si se realiza un análisis de costos sobre el ROI	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración propia.

Calidad

El desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, se ha convertido en un sinónimo de éxito y estandarización en las organizaciones; proceso en el cual se identifican y desarrollan competencias estratégicas que le permiten a las empresas desarrollar potencialmente su ventaja competitiva. La globalización y los altos niveles de competitividad desarrollados por los grandes productores agrícolas, empujan a los productores asociados a tomar medidas que les permitan mantener su participación en el mercado de manera representativa, a través de la implementación de normas internacionales de estandarización generalmente aceptadas. (Tabla 10)

Estas normas proporcionan una certificación de las competencias de las organizaciones dándoles prestigio y credibilidad a las operaciones y acuerdos en el ámbito nacional e internacional, al desarrollar un mayor nivel de calidad en los procesos productivos y de prestación de servicios, se involucra a toda la organización garantizando así el cumplimiento cabal de los acuerdos tomados, además de generar un ambiente de cultura de participativa de éxito para sus integrantes facilitando el logro de sus objetivos individuales, y evitando la toma de decisiones apresuradas y poco analizadas. (Calva, 2007)

Tabla 10. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de calidad, IRPM.

Factor: Aseguramiento de la calidad

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Estándares de calidad (que norma Mexicana es la que aplica u otras internacionales)	Cuentan con estándares de calidad documentados en los principales procesos de la operación de la empresa.	Bajo	La empresa, solo considera las normas de calidad mínimas establecidas por las autoridades fitosanitarias. El control de calidad es establecido por cada uno de los productores integrantes de la organización, que no sigue un patrón estandarizado de control.	Definir, documentar y difundir, un sistema de calidad que estandarice los procesos de producción y almacenamiento, útil y claro que rija a todos los productores socios de la organización; recomendando las siguientes: Certificar en la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manejo (BPM) para Unidades de Producción y Unidades de Empaque de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manejo (BPM) para Unidades de Producción y Unidades de Empaque, otorgado por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).	URGENTE/ESTRATÉGICO	12 meses
Resolución de no conformidades. (sistema de calidad vigente)	Cuenta con un sistema de análisis de causas raíces para la resolución de no conformidades.	NA	No se cuenta con un sistema de Administración de la Calidad, las posibles fallas se detectan hasta que se ha vendido o se está empacando la producción	NA	NA	
Control estadístico de la calidad	Cuentan con un sistema estadístico que permita controlar la calidad desde los procesos productivos.	Bajo	Se lleva a cabo un control estadístico de la producción y el proceso productivo, aun cuando este es documentado, no se registran acciones basadas en la información recabada, a fin de estandarizar los procesos de producción y procesamiento de la fruta.	Difundir el control estadístico, a fin de promover la adopción de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses

Satisfacción del cliente	Se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente	Medio	Incluso cuando no se cuenta con un sistema estructurado de aseguramiento de la calidad, la satisfacción del cliente, tiene un lugar preponderante en la gestión de la organización. El cliente siempre tiene prioridad en sus demandas, y estas son satisfechas bajo un esquema de ganar-ganar.	Determinar y seguir un método estadístico válido y confiable para llevar a cabo el control de calidad, documentar la experiencia sobre la satisfacción del cliente a fin de robustecer las políticas de ventas y devoluciones; definir mecanismos para medir la satisfacción del cliente y se toman decisiones respecto a ellos.	ESTRETÉGICO	9 meses
Control total de la calidad	Cuentan con un sistema que administre y controle la calidad en toda la organización.	Nulo	No se cuenta con un sistema de Administración de la Calidad.	Definir, documentar y difundir, un sistema de calidad que estandarice los procesos de producción y almacenamiento, útil y claro que rija a todos los productores socios de la organización; recomendando la certificación ISO 9001-2015	URGENTE/ESTRATÉGICO	12 meses
Técnicas avanzadas para el Control de la Calidad	Utilizan técnicas y/o metodologías avanzadas de Control de la Calidad.	NA	NA	NA	NA	NA
Certificaciones externas	Cuentan con algún tipo de certificación de calidad por algún organismo externo.	NA	NA	NA	NA	NA
Mejora continua	Se tienen implementados sistemas de trabajo que buscan de manera generalizada y continua la mejora de procesos y productos dentro de la empresa.	Bajo	Se promueve la mejora continua dentro de la empresa de manera empírica, sin embargo no documenta la experiencia.	Implementar de manera formal y documentada, sistemas de trabajo que buscan de manera generalizada y continua la mejora de procesos y productos dentro de la empresa.	ESTRETÉGICO	9 meses

Fuente: Elaboración propia

Administración financiera

De nada serviría a la organización contar con todos los elementos necesarios para operar, sin que contara con un proceso de administración de los recursos es de acuerdo a (Labarca, 2008 y Lana, 2008), una secuencia de 5 etapas en las que la importancia de elegir las mejores opciones que empata con las acciones llevadas a cabo por la contabilidad, la planeación fiscal, la tesorería y la contraloría de las organizaciones, por ende dentro del diagnóstico se consideran dentro del análisis del entorno interno y externo de la empresa, que considera las líneas de acción determinadas como metas de la organización, así como, los objetivos que deberán alcanzar, para definir la estrategia financiera que deben tomar para lograr esos objetivos, que permiten a la organización ser una unidad de negocio funcional, con base en la información que le permite tomar las mejores decisiones.

Tabla 11. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de administración, IRPM.

Factor: Contabilidad, Planeación Fiscal, Contraloría y Tesorería.

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Sistema contable	La plataforma tecnológica registra la información contable, integrando ingresos, costo de venta, gastos de producción, gastos indirectos, nómina y movimientos en Tesorería.	Medio	Se cuenta con una plataforma tecnológica que registra la información contable, que integra los ingresos, los costos de venta, los gastos de producción e indirectos, nóminas y movimientos de tesorería, sin embargo, no se usan todas las herramientas que este programa proporciona, dejando fuera información valiosa en el momento de tomar decisiones.	Explotar al máximo el potencial del sistema electrónico de registro contable, capacitando al personal administrativo para su uso, bajo políticas de niveles de seguridad y permisos para el uso de la información contable y financiera de la organización.	URGENTE ESTRATÉGICO	6 meses
Catálogo de cuentas	Se cuenta con una estructura de catálogo que cumple con requerimientos fiscales y de toma de decisión.	Medio	Cuentan con una estructura de catálogo de cuentas, pero se usa de manera inconsistente, pues no se actualiza constantemente, manteniendo cuentas que no son activas.	Estructurar y actualizar el catálogo de cuentas que cumpla con los requerimientos fiscales y de toma de decisiones.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Soportes contables	Los soportes de los registros contables tienen validez fiscal y ser resguardan de acuerdo a la ley archivados cronológicamente.	Alto	El soporte de los registros contables se resguarda de acuerdo a la ley, tienen validez fiscal y son archivados cronológicamente; el despacho contable que lleva la contabilidad de la organización, guarda y custodia copia de los mismos.	Continuar con la vigilancia y seguimiento de la operación del despacho contable que lleva la contabilidad de la organización.	ESTRATÉGICO	12 meses
Activos Fijos	Se cuenta con Activos Fijos identificados, tiempo que les queda por depreciar, y valor de reposición en el mercado.	Alto	los Activos Fijos están identificados, así como el tiempo de vida útil que les corresponde, así como su valor de reposición.	Continuar con la vigilancia y seguimiento de la operación del despacho contable que lleva la contabilidad de la organización.	ESTRATÉGICO	12 meses

Responsabilidades Fiscales	Se cumple en tiempo y forma con las notificaciones, declaraciones informativas, provisionales y anuales requeridas por ley de acuerdo al régimen fiscal al que la persona moral está sujeta.	Alto	La IRPM, cuenta con el apoyo de un despacho contable, encargado de presentar en tiempo y forma el pago correspondiente a los impuestos generados por la organización; ahora bien, cada uno de sus socios integrantes es responsable de llevar la contabilidad de su huerto, así como, realizar sus pagos en tiempo y forma. Sin embargo, la IRPM, apoya y asesora a los socios integrantes, de cuenta propia o bien a través del despacho contable	Seguir con el cumplimiento y seguimiento en tiempo y forma de las declaraciones de impuestos, informativas, provisionales y anuales requeridas por la ley de acuerdo al régimen fiscal al que se sujete la organización. Continuar con la asesoría y seguimiento del cumplimiento fiscal de cada uno de sus socios.	ESTRATÉGICO	12 meses
Documentación de Procesos contables y fiscales	Existe documentación de procesos administrativos que incluyan políticas, procesos, procedimientos, formatos, anexos, indicadores y que estén alineados con su operación diaria.	Bajo	Los procesos y procedimientos, se llevan a cabo en la operación diaria de la organización, sin embargo no se encuentran documentados en políticas, anexos, formatos, indicadores alineados con la operación de la IRPM	Definir, documentar y difundir, los contenidos de los procesos administrativos, incluyendo: políticas, procesos, procedimientos, formatos, anexos, e indicadores, que se alineen con los objetivos de la organización.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Facturación electrónica	La plataforma tecnológica alinea la información contable hacia el área de facturación de clientes y recepción de facturas en cuentas por pagar generando la facturación electrónica requerida por ley incluyendo su resguardo digital.	Alto	La plataforma tecnológica, emite correctamente la facturación electrónica requerida	Continuar con la vigilancia y seguimiento de la operación de la facturación electrónica.	ESTRATÉGICO	12 meses
Planeación Fiscal	Se ejecuta la planeación fiscal adecuada previniendo y evitando riesgos; y ésta se ejecuta involucrando áreas vitales de la empresa como Operaciones y Ventas.	Alto	El despacho contable ofrece, asesoría sobre la planeación fiscal de la organización, de la misma manera asesora a los socios que deciden acceder a sus servicios.	Continuar con la vigilancia y seguimiento de la operación de la planeación fiscal.	ESTRATÉGICO	12 meses

Reportes Contables	Se cuenta con un proceso claro para el cierre contable mensual y anual que permita contar con los Estados Financieros reales mostrando la situación contable, fiscal y financiera del negocio de manera clara, consistente y oportuna para la toma de decisiones.	Alto	El despacho contable, se encarga de la realización los cierres contables y la realización y ajuste de los Estados Financieros de la Organización, que muestra la situación contable, fiscal y financiera de la organización de forma clara y oportuna.	Continuar con la vigilancia y seguimiento del cierre contable de la organización	ESTRATÉGICO	12 meses
Política de uso de recursos económicos	Existen políticas para el uso de recursos económicos que incluya niveles de autorización para ejercer gastos y la prevención y corrección de errores en cuanto al manejo de efectivo, cajas chicas y bancos	Medio	La organización, tiene muy bien definido el proceso de uso de los recursos económicos de la IRPM, todas las decisiones deberán pasar por el consentimiento de la Asamblea Directiva de la sociedad, sobre la marcha en base a la operación y necesidades de la misma. Sin embargo, este proceso no cuenta con políticas y procesos documentados.	Definir, documentar y difundir las políticas necesarias para eficiente y transparentar el proceso de tesorería de la organización, alineado con los objetivos estratégicos de la misma.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Procesos de Tesorería	Cuentan con un manual que establece los métodos, procedimientos, y las responsabilidades de las personas involucradas en las operaciones de la Tesorería	Nulo	Los procesos de tesorería se llevan a cabo de manera empírica y de acuerdo a las necesidades de la operación diaria de la organización.	Definir, documentar y difundir las políticas y procesos de tesorería, alineados con los objetivos estratégicos de la misma, con el fin de aplicarlos eficientemente, así como las medidas correctivas definidas en ellos; sus revisiones y actualizaciones.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Manejo del flujo operativo	Existe un control de flujo operativo basado en requerimientos operativos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, líneas de crédito y capital de trabajo de corto plazo.	Medio	El flujo operativo de la empresa se planea, monitorea y controla, de acuerdo a la operación de la organización	Definir, documentar y difundir, las políticas y procesos de la planeación y uso de flujo operativo basándose en los requerimientos operativos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, línea de crédito y capital de trabajo de corto plazo, alineado a los objetivos estratégicos de la organización.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses

Capital de Trabajo	Cuentan con el suficiente capital de trabajo capaz de soportar la operación en casos de contingencias.	Medio	La organización, cuenta con el capital de trabajo suficiente para llevar a cabo la operación diaria de la empresa y hacer frente a posibles contingencias, sin embargo no cuenta con políticas y procedimientos documentados para el capital de trabajo.	Definir, documentar y difundir, las políticas y procedimientos necesarios el tratamiento del capital de trabajo necesario para la operación mensual de la organización.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	6 meses
Manejo de días de crédito	Existen políticas claras de crédito para los clientes y han sido difundidas al área comercial.	Medio	La organización al tratarse de un conglomerado de agricultores, toma el poder de la "palabra", los usos y costumbres son un convenio de deber, que se ha de respetar; existen políticas y lineamientos para el manejo de los días de crédito, sin embargo no se encuentran documentadas.	Definir, documentar y difundir, las políticas y procedimientos de días de crédito, definiendo indicadores, revisiones y actualizaciones de los mismos.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	3 meses
Uso de instrumentos de financiamiento	Utilizan instrumentos de factoraje para obtener liquidez a través de cuentas por cobrar.	Alto	La organización conoce el tema del factoraje, y sus socios hacen uso de el para financiar algunas de las actividades de la producción de manzana; actualmente se cuentan con varias líneas de factoraje, que forman parte de las cadenas productivas de NAFIN.	Robustecer la relación con las entidades financieras	ESTRATÉGICO	12 meses
Procesos de cobranza	Cuentan con procesos internos, extrajudiciales y judiciales bien definidos para la recuperación de la cartera vencida.	Medio	Dado que no existe una política documentada de crédito, el proceso de cobranza se realiza en base a lo pactado con cada uno de los clientes, esta actividad es realizada por el gerente o el presidente de la asamblea, sin embargo no llevan un registro documentado de esta actividad.	Definir, documentar y difundir, las políticas y procedimientos de días de crédito, definiendo indicadores, revisiones y actualizaciones de los mismos.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	3 meses
Negociación hacia proveedores	Cuenta con políticas de negociación claras hacia proveedores.	Medio	La organización lleva a cabo negociaciones comerciales con sus proveedores, pero estas no han sido debidamente documentadas, ni siguen una política de compras definida.	Definir, documentar y difundir, las políticas y procedimientos de Tesorería ya compras y procedimientos, definiendo indicadores, revisiones y actualizaciones de los mismos.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	3 meses

Procedimiento de revisión de facturas	Existe un proceso para la adecuada revisión de facturas orientada al cumplimiento y validez fiscal de las mismas.	Medio	Existe un filtro, para la revisión de facturas, sin embargo, este puede o no ser llevado a cabo, ya que existe la duplicidad de funciones, y en ocasiones se prescinde de la revisión por omisión.	Definir, documentar y difundir, las políticas y procesos de facturación, definiendo claramente que empleado es el que tendrá la responsabilidad de revisar la emisión de facturas, mismo que deberá mantenerse al tanto de las leyes fiscales para garantizar el cumplimiento de las normativas fiscales vigentes.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	3 meses
Equipamiento	Los criterios de herramientas o equipamiento están basados en un análisis costo beneficio en relación al ROI y de acuerdo al plan estratégico.	Medio	No se aplican razones financieras para definir los criterios de equipamiento; se enfocan en las diferentes necesidades y oportunidades que se presentan en la organización, para hacer uso de las diferentes convocatorias que lanza la SAGARPA para el equipamiento y adquisición de activo fijo, generalmente sentadas en un criterio de 50-50	Definir, documentar y difundir políticas y procedimientos de Tesorería dirigido a la planeación de inversiones, que les permita comparar y analizar las diferentes opciones, para la mejor toma de decisiones.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses
Manejo de flujo de inversión	Existe un control de calendarios de inversión contra fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo que incluyen capital y deuda.	Medio	Los calendarios de inversión se adecuan a las fechas de apertura de las ventanillas de recepción de proyectos de inversión de SAGARPA y NAFIN, así como la emisión de acciones por proyecto, pero no se encuentra documentado el proceso y las políticas del mismo.	Definir, documentar y difundir políticas y procedimientos de Tesorería, alineados con los objetivos de inversión de la organización .	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses
Manejo de fuentes de fondeo	Cuentan con un mecanismo de identificación de las fuentes clave para fondear proyectos de inversión.	Medio	Se cuenta con los mecanismos de identificación de fondeo, sin embargo no se encuentran documentados.	Definir, documentar y difundir políticas y procedimientos de Tesorería y Contraloría para la identificación y selección de fuentes de fondeo, con el fin de aprovechar las oportunidades de inversión que favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses

Tiempos de inversión y fuentes de fondeo	Cuentan con un mecanismo claro para alinear los tiempos de inversión y las fuentes de fondeo.	Bajo	La organización se ajusta a los tiempos de las dependencias que promueven mecanismos de fondeo para inversión.	Definir, documentar y difundir políticas y procedimientos de Tesorería y Contraloría para la identificación y selección de fuentes de fondeo, con el fin de aprovechar las oportunidades de inversión que favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses
Control presupuestal	Existen lineamientos para la definición del presupuesto así como un sistema para llevar un control presupuestal.	Medio	Los lineamientos presupuestales están definidos, pero no se encuentran documentados, así como no se ha definido formalmente un sistema de control presupuestal. Llevar a cabo un presupuesto para todas las áreas de la organización, y en especial para aquellas que se han considerado como críticas y que se usan como herramienta de control y medición de resultados.	Definir, documentar y difundir las políticas y procesos de Contraloría, con el fin de obtener, custodiar y manejar la información necesaria para el control del dinero y otros recursos.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses
Planeación Financiera	Cuentan con un proceso interno para realizar la planeación financiera de manera anual, con presupuestos para cada área de la empresa que les permita realizar una proyección sobre los resultados deseados y facilite la medición y control de los avances de los objetivos.	Medio	La planeación financiera es detallada en conjunto con el despacho contable que proporciona apoyo a las tareas de contraloría, el proceso está bien definido, y es comunicado con oportunidad, más no se encuentra documentado, ni se cuenta con un mecanismo de seguimiento medición y control. El registro de esta actividad es manual.	Documentar el proceso y políticas de planeación financiera de la organización, en base a una metodología clara, con especial énfasis en las áreas involucradas, que pueda ser medida y monitoreada.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses
Indicadores Financieros Internos	Cuentan con indicadores financieros internos que reflejan la situación financiera de la empresa de manera oportuna y que facilitan la toma de decisiones dentro de la organización.	Medio	La organización, usa indicadores internos básicos que les permite medir el desempeño general de la empresa, en base a la información contable disponible.	Se recomienda analizar de manera coordinada y conjunta al despacho contable los indicadores financieros que reflejan la situación financiera de la empresa de manera oportuna y que facilitan la toma de decisiones con mayor precisión.	URGENTE/ESTRATÉ GICO	9 meses

Indicadores Económicos y Financieros Externos	Se han identificado indicadores financieros y económicos actualizados que les ayuden a la toma de decisiones dentro de la organización con base en su situación financiera y la situación económica del mercado en el que compiten.	Medio	La organización, se mantiene informada y actualizada constantemente de los indicadores financieros y de producción frutícola internacional de la manzana, gracias a la relación de cooperación con otras asociaciones de productores de manzana, principalmente del estado de Chihuahua, sin embargo, el proceso y la información no se encuentra documentada y no existe un análisis profundo de la misma.	Documentar la información recabada, mediante un proceso definido formalmente para ello.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Análisis financiero	Cuentan con un responsable a cargo del análisis de los resultados mensuales que les permita medir y controlar los avances sobre la Planeación Financiera realizada capaz de detectar oportunidades y riesgos de negocio de manera oportuna para la toma de decisiones de manera preventiva y correctiva.	Medio	El análisis financiero de la empresa es un proceso manual, poco extenso que se enfoca a la reducción de gastos y control de ventas.	Se recomienda analizar de manera coordinada y conjunta al despacho contable los indicadores financieros que relejan la situación financiera de la empresa de manera oportuna y que facilitan la toma de decisiones con mayor precisión, de manera correctiva y hasta preventiva.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Procesos de Auditoría	Cuentan con políticas y procesos para auditar el área de contabilidad y tesorería	Medio	No se cuenta con un proceso de auditoría interna, más si con uno de auditoría externa.	Definir, documentar y difundir, políticas y procesos de auditoría, para garantizar que las políticas y procesos definidos por la empresa han sido difundidas eficientemente y su uso es extensivo en toda la organización, además de ser revisado y actualizado constantemente. Se recomienda cada 12 meses.	ESTRATÉGICO	12 meses
Auditorías Externas	Se realizan auditorías externas en cumplimiento a la ley vigente	Alto	La IRPM, ha llevado a cabo auditorías externas, con el fin de dar certeza a sus actividades.	Preestablecer la auditoría externa, al menos una vez por año	ESTRATÉGICO	12 meses
Auditorías Internas	Se realizan auditorías internas para velar por la transparencia de la gestión empresarial y por preservar y maximizar el valor del capital	Nulo	No se cuenta con este proceso	Definir, documentar y difundir, políticas y procesos de auditoría interna, para garantizar que las políticas y procesos definidos por la empresa han sido difundidas y usadas eficientemente. Se recomienda realizarlas a menos 2 veces por año.	ESTRATÉGICO	6 meses

Procedimiento a desviaciones	Existe un procedimiento para llevar a cabo el informe a desviaciones identificadas a partir de las auditorías	Nulo	LA IRPM, dentro de las auditorías externas realizadas, no ha tenido observaciones de desviaciones, por lo que no ha definido un procedimiento para solventar las inconformidades presentadas.	Definir, documentar y difundir un procedimiento y sus políticas para realizar un informe de las desviaciones identificadas a partir de las auditorías internas y externas.	ESTRATÉGICO	6 meses
Mecanismos para reporte de desviaciones	Existen mecanismos para llevar a cabo un reporte (denuncia) de desviaciones (mal manejo del dinero)	Nulo	La organización, no cuenta con un mecanismo para el reporte de desviaciones de dinero que se puedan presentar en la empresa.	Definir, documentar y difundir un procedimiento y sus políticas para el reporte de desviaciones o malos manejos de dinero, a través de mecanismos de comunicación, claros y directos.	ESTRATÉGICO	6 meses
Mecanismos de corrección	Existen políticas y mecanismos para llevar a cabo las correcciones en caso de desviaciones	Nulo	La organización, no cuenta con un mecanismo para llevar a cabo correcciones en el caso de las desviaciones.	Definir, documentar y difundir un procedimiento y sus políticas para la corrección de desviaciones, con especial atención al mal manejo del dinero.	ESTRATÉGICO	6 meses

Fuente: Elaboración propia

Recursos Humanos

La gestión del talento humano dentro de las organizaciones, es factor clave fundamental para su buen funcionamiento de acuerdo a Luna (2018) y a Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez- Pérez, y De Luis-Carnicer (2009), las empresas deben pasar a un sistema de gestión integral y sistémico, asumiendo que las afectaciones que en alguno de los departamentos se da, afecta directamente a la administración del personal; con el fin de generar un mensaje tanto interno como externo en el que la empresa reconoce el valor del personal y lo impulsa para generar beneficios personales y organizacionales. En este caso en particular el análisis de las relaciones

humanas dentro de la organización es fundamental, ya que la Cultura Organizacional se permea de estas relaciones, las personas por si solas desarrollan una cultura, pero no irá más allá a menos de que estas socialicen.

Tabla 12. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de administración de recursos humanos, IRPM.

Factor: Estructura organizacional, Desarrollo organizacional, compensaciones, retención, capacitación y calidad de vida en el trabajo.

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Fuentes de reclutamiento	Existen las políticas que identifican las fuentes y medios de reclutamiento según el perfil deseado	Bajo	La IRPM, no cuenta con procedimientos establecidos para llevar a cabo procesos de reclutamiento, selección e inducción a la empresa, sin embargo, durante la temporada de fruta o producción, la fuente de reclutamiento es espontanea sobre todo con grupos organizado informales s de jornaleros indígenas, que se acercan a la organización para poner a su disposición el servicio de pizca, recolección, selección, empaque y carga de fruta.	Definir, documentar y difundir el establecimiento de procesos y políticas de reclutamiento, además de la debida identificación de las fuentes y medios de reclutamiento, de acuerdo a los perfiles deseados por la organización.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Perfiles de selección de puestos	El perfil de selección de puestos permite conocer los requisitos que deben cumplir los candidatos a ocupar los puestos de la estructura organizacional, idealmente deberán estar basados en competencias.	Bajo	Dado que la organización, no cuenta con un documento actualizado y formal de perfiles y descripciones de puestos, no cuenta con un perfil de selección de puestos definido, , ya que, se teme por el bajo rendimiento de los empleados si este documento es diseñado y difundido, sin embargo, hasta ahora no ha necesitado reemplazar de forma permanente a alguno de sus puestos clave (14 años).	Definir, documentar y difundir perfiles de puesto, diseñados en base al análisis y descripción de puestos de la organización, enfocados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses

Selección	Existen procesos y políticas de selección de personal y utilizan las distintas herramientas de selección según el puesto/área	Bajo	No existen parámetros de selección, aun cuando, el proceso de pizca, manejo y traslado de la manzana requiere de un ideal de experiencia para no maltratarla y disminuir su calidad; se cuenta con un proceso de selección básico de entrevistas, sin embargo no está documentado y estandarizado.	Definir, documentar y difundir las políticas y proceso de selección de personal para todos los puestos de la organización, haciendo uso de las diferentes herramientas de estandarización de procesos de selección de acuerdo al puesto y el área de trabajo.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Roles y responsabilidades	Se tienen definidos y documentados los roles y las responsabilidades de cada uno de los puestos por área en la organización	Bajo	Dada la falta de documentos formales del área de recursos humanos, la definición de funciones llega a presentar duplicación de tareas dentro de la organización, principalmente en el área administrativa	Definir, documentar y difundir el análisis y descripción de puesto formales (roles y responsabilidades) para todos los puestos de la organización.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Evaluación del personal	Tienen desarrollado un proceso de evaluación del personal basado en competencias	Nulo	No se cuenta con un instrumento que evalúe periódicamente el desempeño del personal de la organización.	Desarrollar, documentar y difundir un proceso de evaluación del desempeño del personal, recomendablemente por competencias, y con una evaluación al menos de dos veces por año	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Evaluación del desempeño estratégico	Tienen desarrollado una evaluación del desempeño de sus colaboradores con base en una planeación por área en donde se marquen objetivos y compromisos en tiempo y forma todo alineado a la estrategia organizacional.	Bajo	No se cuenta con un instrumento que evalúe el desempeño estratégico de la organización	Desarrollar, documentar y difundir, un plan de evaluación del desempeño de la organización basado en la planeación estratégica de la organización, en el que se definan los objetivos por área, basado en compromisos con tiempos e indicadores específicos.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Formación interna	Cuentan con programas internos de capacitación para desarrollar las competencias organizacionales en cada puesto.	Bajo	La empresa no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo formal para sus empleados, sin embargo, los empleados asisten a cursos a conveniencia u oportunidad, sin llevar un registro formal de cada uno de ellos.	Definir, documentar y difundir un programa anual de capacitación, alineado a las necesidades y objetivos de la empresa, con el fin de desarrollar competencias organizacionales y personales de forma constante y permanente.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Planes de sucesión	Tienen definidos los planes de sucesión por área y por puesto	Nulo	La organización no cuenta con un plan de sucesión definido.	Definir, documentar y difundir un plan de sucesión, formal para cada uno de los puestos y áreas de la organización; con el fin de planear de manera natural y gradual el relevo de un empleado que se retira de la empresa o se jubila.	ESTRATÉGICO	12 meses

Sistema de beneficios	Cuentan con un programa de incentivos y beneficios no monetarios para motivar al personal	Nulo	La organización no cuenta con un plan establecido de incentivos o beneficios no monetarios.	Definir, documentar y difundir un plan de incentivos o beneficios no monetarios, con el fin de motivar al personal de la organización.	ESTRATÉGICO	12 meses
Compensación	Cuentan con un esquema de remuneración independiente a las prestaciones de ley	Alto	La organización cuenta con un esquema de remuneraciones independiente a las prestaciones de ley, sin embargo no se encuentra documentado.	documentar y difundir el esquema de remuneraciones.	ESTRATÉGICO	12 meses
Procesos de nómina	Tienen políticas documentadas para llevar a cabo la nómina (horas extras, deducciones, bonos, premios, etc.)	Medio	La organización, lleva a cabo sus procesos de nómina normalmente cada 15 días, existe un responsable de ello, sin embargo, no cuenta con políticas documentadas sobre la administración de sueldos y salarios.	Documentar y difundir los procesos y políticas de administración de sueldos y salarios, considerando temas como horas extras, deducciones, bonos y premios entre otros.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Expedientes de Empleados	Existen expedientes de empleados con pagos firmados, faltas, vacaciones, planes de carrera, capacitación, inducción, etc.	Medio	Dentro del sistema contable electrónico, con el que lleva a cabo sus operaciones la empresa, lleva un registro de pagos, faltas, incapacidades, etc. , existen expedientes con la información básica del empleado pero no están actualizados	Actualizar los expedientes de cada uno de los empleados , que además de la información básica personal, contenga el historial de reclutamiento, inducción, contratos firmados, nominas, capacitación, etc.	ESTRATÉGICO	12 meses
Liquidación o finiquito	Cuentan con procesos y políticas para ejecutar una liquidación o finiquito.	Medio	Cumplen con lo que la Ley Federal del Trabajo estipula para ejecutar una liquidación o finiquito, se conoce el proceso de manera empírica, pero no se encuentra documentado .	Robustecer los procesos de liquidación o finiquito, documentando las experiencias dadas, además de definir sus políticas.	ESTRATÉGICO	6 meses
Comunicación interna	Desarrollan programas de comunicación interna para mantener informado al personal de las actividades y novedades de la organización.	Bajo	Dentro de la organización, la comunicación con los empleados es esporádica o aislada, y la comunicación con los socios no se documenta.	Definir y documentar un proceso de comunicación organizacional, que precise políticas y designando un responsable que se encargue de autenticar que todo el integrante de la organización. Se ha designado a un área responsable de desarrollar un programa de comunicación interna para mantener informado al personal a través del medio que mejor convenga y sea sujeto a evidencia.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Servicios generales	Trata sobre las acciones específicas que realiza la empresa para asegurar un que los colaboradores cuenten con un lugar de trabajo y las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.	Medio	La IRPM, le ofrece a sus empleados un lugar adecuado de trabajo, mismo que recibe mantenimiento regularmente.	Se recomienda modernizar y acondicionar las áreas de trabajo de los empleados de la organización. Agendar revisiones que determinen el estado físico y funcional en el que se encuentran las áreas de trabajo, para garantizar un lugar adecuado de trabajo.	ESTRATÉGICO	12 meses

Desarrollo humano	Se refiere a la existencia de programas o esfuerzos formales dentro de la empresa para promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.	Bajo	La empresa no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo formal para sus empleados, sin embargo, los empleados asisten a cursos a conveniencia u oportunidad, sin llevar un registro formal de cada uno de ellos.	Definir, documentar y difundir un programa anual de capacitación, alineado a las necesidades y objetivos de la empresa, con el fin de desarrollar competencias organizacionales y personales de forma constante y permanente.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Clima organizacional	Se refiere a un conjunto de atributos, los cuales tienen un impacto en el ambiente de trabajo e influyen en la capacidad del personal para generar resultados.	Medio	De manera formal, se realizan actividades de manera esporádica para fomentar la convivencia entre el equipo de trabajo y los socios de la organización	Se recomienda establecer dentro del calendario de actividades fechas fijas para eventos que fomenten la convivencia y estrechen los lazos de colaboración y lealtad a la empresa, entre los empleados y socios de la organización	ESTRATÉGICO	9 meses

Fuente: Elaboración propia.

Tecnologías de la información.

Para la empresas, contar con sistemas de información, que le permitan controlar y llevar a cabo sus sistemas de comunicación dentro y fuera de la organización, es clave de desarrollo y creación de una ventaja competitiva sustentable; las tecnologías de la información se han ido adaptando y extendiendo de acuerdo a como la globalización hace efecto en todos los aspectos de la vida cotidiana, por ello es necesario que las empresas en especial aquellas que como la IRPM, se conforman de otras pequeñas empresas se adecuen y hagan uso de todas las herramientas técnicas que les permitan mantener un contacto directo y permanente con sus clientes internos y externos, dejando en claro que la organización está comprometida a responder en forma ágil a los cambios que el entorno le presenta. (Fernández, 1996 y Miller, Michalski y Stevens,2005)

Tabla 13. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de tecnologías de la información, IRPM.

Factor: Infraestructura de voz, infraestructura tecnológica y seguridad de la información.

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Infraestructura de voz	Se refiere al número de líneas, conmutadores y conexión entre sitios o sucursales con las que cuenta la empresa.	Medio	La IRPM, cuenta con un conmutador digital, que le permite mantener varias llamadas telefónicas a la vez, sin embargo, no usa las herramientas de mensajes de voz o enlaces de llamada.	Utilizar todas las características del conmutador con el que cuenta la empresa, que le permita dar seguimiento a las comunicaciones por este medio.	ESTRATÉGICO	9 meses
Correo de voz	Existe una forma para dejar mensajes de voz cuando no se encuentra a la persona buscada	Nulo	El sistema de correo de voz, no se utiliza en la organización	Utilizar todas las características del conmutador con el que cuenta la empresa, que le permita dar seguimiento a las comunicaciones por este medio.	ESTRATÉGICO	9 meses
Restricción de llamadas	La posibilidad de restringir llamadas, totalmente, por destino, por cuota u otro, para asegurar el control del gasto telefónico.	Nulo	El sistema no cuenta con privilegios de restricción de llamadas.	Utilizar todas las características del conmutador con el que cuenta la empresa, que le permita dar seguimiento a las comunicaciones por este medio.	ESTRATÉGICO	9 meses
Infraestructura tecnológica	Se refiere a la infraestructura tecnológica que soporte las necesidades de trabajo y comunicación de la empresa (sistemas computacionales, redes, telecomunicaciones, etc.)	Medio	La IRPM, cuentan con la infraestructura tecnológica adecuada, que soporta las necesidades de trabajo y comunicación de la empresa	Los equipos son funcionales, sin embargo, se recomienda actualizar el hardware; así como la actualización del software, en especial el contable para que puedan usar todas las opciones posibles. Y que se garantice la confidencialidad de los datos que se intercomunican con el despacho contable, dando acceso al personal que debería ingresar información a este sistema, a través de accesos y privilegios con diferentes niveles de seguridad y permisos.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses

Internet	Se refiere a que si cuentan con conexión a Internet y el tipo de conexión que es.	Medio	Dentro de las instalaciones de la organización se cuenta con conexión a internet de uso exclusivo para la operación de la empresa, sin embargo es de baja velocidad, y en ocasiones llega a ser insuficiente para dar servicio a toda la organización.	Evitar la sobrecarga de usuarios, especialmente cuando se están procesando solicitudes a convocatorias abiertas por parte del Gobierno Federal y la facturación de cierre de mes.	ESTRATÉGICO	6 meses
Dispositivos de seguridad	La protección a los sistemas de cómputo.	Bajo	Los sistemas computacionales de la IRPM, cuentan con medidas mínimas de protección antivirus, por lo que se pone en riesgo la integridad de la información y conocimiento de la organización. Los firewalls no están activados correctamente. En el momento que se han presentado problemas de seguridad e integridad de la información, se ha debido depender en un 100% de la asistencia técnica para resolver los problemas ocasionados o reestablecer la información perdida.	Instalar sistemas y protocolos de seguridad más confiables que garanticen el resguardo de la información de la empresa, además de generar respaldos de la misma al menos cada 6 meses	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Presencia en Internet	La presencia de la empresa en Internet y el uso que hace de medios electrónicos para comunicarse con grupos de interés.	Nulo	La IRPM no tiene presencia en Internet, de manera directa, solo se mantiene la información generada por segunda mano en directorios ejecutivos y comerciales.	Definir la necesidad de contar con el apoyo en un administrador web, que desarrolle una imagen en medios electrónicos, para la organización, de preferencia que incluya una página web interactiva y un correo institucional.	URGENTE	3 meses
Correo electrónico	La frecuencia y forma de utilizar las comunicaciones a través de medios electrónicos para el negocio.	Medio	La organización no cuenta con un correo electrónico institucional, sin embargo, se comunica a través de correos comerciales.	Definir una cuenta de correo, a través de un dominio que le provea, una plataforma de administración y seguridad de sus comunicaciones, en las que pueda determinar un protocolo de uso y seguridad para el uso del mismo correo.		
Herramientas de colaboración	El uso de herramientas como un Intranet, servidores y administradores de contenidos que permiten la colaboración en línea.	Nulo	NA	NA	NA	NA

Sistemas de Gestión Empresarial	La utilización de sistemas (ERP) que permiten la gestión de las diferentes áreas de negocio (Ventas, almacén, contabilidad, etc.)	Bajo	Dentro de la IRPM, solo se utiliza el sistema contable como elemento de la gestión, centralizando su operación en el área administrativa. De la misma manera se cuenta con el sistema de gestión de recursos del hidromersor, pero no se usa por no ser compatible con el sistema contable.	Incluir un sistema de gestión de recursos electrónico, compatible con las áreas de operaciones, almacén y refrigeración, que se enlace y empate con el sistema contable, con el fin de hacer más rápida, eficiente y certera su operación.	ESTRATÉGICO	6 meses
Acceso a la información	La forma en la que los usuarios de los sistemas de información de la empresa acceden a los mismos.	Medio	El sistema de gestión de información contable, restringe el acceso a la información, así como el nivel de privilegios que permite acceder a las diferentes funciones, sin embargo, se depende en gran medida de los privilegios otorgados por el despacho contable para la realización de algunas tareas, que en ocasiones llegan a tener retrasos por no contar con el acceso de manera oportuna.	Definir los accesos y privilegios acorde a las necesidades de operación de la organización, definiendo responsabilidades sobre el uso e integridad de la información fiscal y confidencial de la empresa.	URGENTE/ESTRATÉGICO	3 meses
Resguardo de información	Se refiere a las políticas y procedimientos para el resguardo de la información.	Medio	Se lleva a cabo un resguardo físico de la información, así como en un servidor, sin embargo no se tiene la certeza del resguardo de la misma al 100%	Definir, documentar y difundir procesos y políticas para el resguardo de la información, así como las responsabilidades de custodia de la misma; recomendando se realice un respaldo y/o monitoreo del estado de la información cada 3 meses.	URGENTE/ESTRATÉGICO	3 meses
Soporte y monitoreo	Se refiere al mantenimiento preventivo y correctivo que asegure el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	Medio	El mantenimiento de los equipos de los sistemas de información, se hace de manera correctiva, no se cuenta con un calendario de mantenimiento.	Definir, documentar y difundir un proceso de mantenimiento preventivo, correctivo y de actualización para los sistemas de información (equipos, programas y tecnologías) para asegurar su funcionamiento. Realizar un monitoreo al menos cada 3 meses, durante los próximos 2 años, de los equipos con el fin de garantizar su correcto funcionamiento; identificar un proveedor externo que pueda presentarse con no más de 12 horas, después de ocurrido un incidente con los sistemas de información.	ESTRATÉGICO	6 meses

Funciones específicas	Se refiere a contar con sistemas o software para llevar a cabo funciones específicas dentro de la empresa dependiendo del giro de la empresa (distintos a los sistemas de gestión de empresa).	Bajo	La organización cuenta con el sistema de gestión y uso del hidromersor, sin embargo este no se usa con la frecuencia y nivel de producción deseado, ya que su funcionamiento depende de la calibración constante del sistema operativo, lo cual lo hace costoso y engorroso, pues requiere la presencia de un ingeniero calificado para llevar a cabo esta función.	Analizar el costo beneficio que representa la máquina hidromersor de fruta, y la posibilidad de usarla con otro sistema operativo, que brinde las funciones necesarias	URGENTE	6 meses
-----------------------	--	------	---	--	---------	---------

Fuente: Elaboración propia

Innovación

“La introducción y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, social e institucional, ya que es la forma más eficaz de asegurar, a largo plazo, el aumento de la productividad y competitividad, y por lo tanto, el progreso económico y social” (Madoery y Costamagna), citados por Cummings en el 2013, define la necesidad de los agricultores latinoamericanos por apoyar el desarrollo innovador dentro de la empresa rural ante la necesidad constante de superar crisis que desfavorecen al pequeño productor dando oportunidad de transformar el sistema productivo de manera tal que se fortalezca y genere competitividad y productividad a gran escala.

En general la estrategia debe estar de acuerdo a Cummings, enfocada a: la asimilación y desarrollo de nuevos conocimientos y recursos propios, el desarrollo de la capacidad de vinculación interna y externa con el fin de movilizar el apoyo al desarrollo de nuevas capacidades técnicas y económicas necesarias para innovar en prospección tecnológica, desarrollo y difusión.

Tabla 14. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de innovación, IRPM.

Factor: innovación

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Planes, políticas y/u objetivos de innovación. Área de innovación	La empresa cuenta con un plan anual de Innovación, que incluya objetivos claros y políticas, con el objetivo de definir hacia donde van orientados los esfuerzos de innovación de la empresa.	Nulo	La empresa no cuenta con planes, políticas, proyectos u objetivos relativos a la innovación.	Definir un plan y políticas de innovación, así como la responsabilidad de seguimiento, este plan debe incluir objetivos claros, que definan hacia donde orientara sus esfuerzos de innovación la organización.	ESTRATÉGICO	9 meses
Área de innovación	Cuenta la empresa con un área responsable de la innovación dentro de la empresa, como puede ser I&D, Ingeniería, Laboratorio, etc..	Bajo	La organización, ha destinado una extensión de terreno, para la realización de investigaciones y experimentos, sin embargo no se usa y no hay un responsable del mismo	Definir, documentar y difundir la estrategia de innovación de la organización dentro de la IRPM, haciendo participe de las decisiones a todos los integrantes de la misma, especificando objetivos y responsables para la investigación y desarrollo de nuevos paquetes tecnológicos, variedades de manzana, tipos de riego, etc.	ESTRATÉGICO	9 meses
Vinculación con universidades y centros de investigación	La empresa esta o ha estado vinculado a organismos externos en busca de la innovación en más de una ocasión.	Medio	La IRPM, es promotor de la vinculación con otros organismos tales como universidades y centros de innovación agrícola.	Robustecer las relaciones generadas hasta el momento y dar seguimiento a los acuerdos de colaboración, documentando los resultados de cada uno de estos.	ESTRATÉGICO	9 meses
Cultura pro innovación	La dirección promueve y difunde una cultura en pro de la innovación dentro de la empresa.	Medio	Los usos y costumbres, en el sector agrícola, generan una inercia inherente a la resistencia al cambio, sin embargo, la presidencia y gerencia de la IRPM, han generado habilidades para orientar la cultura organizacional hacia la innovación, insistiendo en el hecho de que investigación y el desarrollo trabajan en pro del crecimiento y la comercialización; sin embargo, el resultado de esta tarea no ha sido debidamente documentada.	Robustecer el impulso de la empresa a difundir y apoyar decididamente una cultura en pro de la innovación.	ESTRATÉGICO	6 meses

Acceso a información	Cuenta la empresa con acceso a información que le permita originar, y/o enriquecer sus procesos de innovación. Ejemplos estudios de mercados, publicaciones especializadas, bibliotecas digitales, etc..	Medio	La empresa cuenta con el acceso a información específica del sector agroalimentario, principalmente a través de comunicados y revistas especializadas de otras asociaciones del mismo sector y de proveedores de suministros e implementos del campo.	Consolidar el análisis de la información y llevar un registro de la información relevante para la organización.	ESTRATÉGICO	6 meses
Metodologías de innovación	Cuenta la empresa metodologías que le permitan diseñar, ejecutar, y/o validar sus procesos de innovación. Ejemplo Metodologías de investigación, estudios de mercado, pruebas piloto, etc..	Nulo	La IRPM, desarrolla paquetes tecnológicos, es decir, la investigación y al desarrollo de técnicas, métodos y sistemas que permitan hacer más productivo al campo, para la producción de manzana; en colaboración y certificación del INIFAP y SAGARPA	Robustecer y recalcar, la importancia de la investigación y el desarrollo, haciendo extensivo a toda la comunidad fruticultura los resultados obtenidos.	ESTRATÉGICO	6 meses
Recursos para innovación/ROI	La empresa contempla en su presupuesto anual recursos específicos para los procesos de innovación.	Medio	La empresa destina recursos a proyectos de innovación específicos.	Contemplar dentro del presupuesto partidas especiales para la Investigación y Desarrollo en coordinación con otras instituciones	ESTRATÉGICO	6 meses
ROI	La empresa analiza los resultados del proceso de innovación en función del retorno de la inversión.	Nulo	La organización, no lleva un registro de los costos e ingresos que se han originado del proceso de innovación, en especial de los paquetes tecnológicos desarrollados.	Analiza los resultados del proceso de innovación en función del costo beneficio o de funciones financieras que presenten un panorama realista de la posición de la empresa en el aspecto de la innovación, se sugiere el retorno sobre la inversión (ROI),	ESTRATÉGICO	3 meses

Fuente: Elaboración propia

Responsabilidad Social Empresarial

Dentro de las premisas y objetivos de la IRPM, nos encontramos con el objetivo de maximizar las ganancias de los socios integrantes, de la misma manera también se menciona el actuar en su nombre y beneficio. Estos elementos se deben definir desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial o SER, que busca conciliar el bienestar social, con los objetivos de la empresa, sin que las condiciones del mercado afecten el actuar de la organización en la consecución de objetivos comunes. (Rivas 2016 y Robbins y Judge, 2013).

Tabla 15. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de responsabilidad social empresarial, IRPM.

Factor: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	RSE reconoce cuatro ámbitos: Ética y gobernabilidad empresarial; calidad de vida en la empresa; vinculación y compromiso con la comunidad; y cuidado y preservación del medio ambiente.	Medio	La empresa ha desarrollado y difundido principios, códigos y líneas de acción para la gestión de RSE. Los socios y directivos de la empresa demuestran su compromiso y participación con los esfuerzos de responsabilidad social, pero esta actividad no se encuentra documentada.	Documentar la acción de RSE dentro de la organización, así como la documentación, y difusión de los códigos y líneas de acción.	ESTRATÉGICO	6 meses
Medición y difusión	La medición y difusión de los avances e impactos obtenidos a través de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.	Nulo	La IRPM, no lleva a cabo ningún tipo de medición o difusión de la gestión de la RSE	Difundir los resultados obtenidos por la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, que permita dar seguimiento a las acciones emprendidas y planear nuevas actividades dando a conocer los resultados de manera interna y externa a la organización	ESTRATÉGICO	9 meses
Ética en los negocios	La ética empresarial permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio.	Bajo	La organización, no cuenta con un código de ética formal, ya que no se ha documentado o difundido; sin embargo, su actuar se rige por un código de ética implícito en el proceder de la gente de campo, promueve: el buen trato, liderazgo, honradez, respeto, igualdad, integridad, transparencia, rendición de cuentas, justicia, generosidad, ecología e imparcialidad.	Documentar y difundir los valores de la empresa, dentro de un documento definido como código de ética, que fomente el comportamiento deseado por la organización	ESTRATÉGICO	9 meses

Igualdad de oportunidades	La garantía de igualdad de oportunidades y de trato, elimina toda forma de discriminación en el empleo y la ocupación basada en motivos de raza, color, género, religión, opinión política u origen social.	Medio	Inclusive cuando no se cuenta con un reglamento de trabajo, se establece de manera implícita la igualdad de oportunidades y de trato, así como, la eliminación de toda forma de discriminación, promoviendo los derechos humanos de todos los miembros y no miembros de la organización.	Asegurarse que, dentro del reglamento de trabajo, propuesto se establezca la igualdad de oportunidades y trato, eliminación de cualquier forma de discriminación y promoción de los derechos humanos.	ESTRATÉGICO	9 meses
Derechos humanos	Se refiere a la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.	Medio	La organización se asegura de cumplir con el respeto a los derechos humanos, sin embargo, no se tiene un documento que garantice esta acción	Incluir en la elaboración del código de conducta propuesto, el respeto de los derechos humanos de los integrantes de la organización, asegurándose de no ser cómplice de abusos y promotor del respeto al ser humano.	ESTRATÉGICO	9 meses
Vinculación con la comunidad	Se identifican, apoyan y participan en causas sociales afines al negocio.	Bajo	La IRPM, se vincula esporádicamente con causas sociales de manera espontánea o esporádicamente	Incluir en el programa de RSE, el apoyo a causas sociales, que estén en línea con la misión y visión empresarial	ESTRATÉGICO	12 meses
Impactos medio ambientales	Cuentan con mecanismos de medición de impacto medio ambiental	Medio	La organización está comprometida con el cuidado del medio ambiente, sin embargo, no cuenta con un plan definido de actividades o acciones en favor de la conservación ecológica.	Definir, documentar y difundir mecanismos que promuevan la conservación del medio ambiente.	ESTRATÉGICO	12 meses
Aguas residuales	Cuentan con algún proceso para tratar el agua utilizada en la producción	Nulo	No se cuenta con un proceso para el tratamiento del agua, que se utiliza en la operación de la empresa	Definir, documentar y difundir mecanismos para el tratamiento de agua utilizada en la operación de la empresa	ESTRATÉGICO	12 meses
Residuos peligrosos	La empresa tiene un programa para el manejo, control y/o tratamiento de los residuos peligrosos que se originan de su proceso de producción.	Medio	Cuentan con procesos para el manejo de residuos peligrosos, se aseguran que sean depositados en los lugares indicados para ellos y en la medida de lo posible trata su inactivación	Documentar los procesos y políticas para el manejo de residuos peligrosos y su aseguramiento en los lugares indicados para ello.	ESTRATÉGICO	12 meses
Sustentabilidad	Cuentan con programas que fomenten una relación positiva empresa-medio ambiente	Medio	La organización, con el tiempo ha ido ideando programas que fomentan una relación positiva con el medio ambiente, sin embargo, no todas han sido puestas en práctica por falta de seguimiento o recursos financieros para su puesta en marcha.	Establecer programas y presupuestos fijos de prácticas ecológicas, que fomenten una relación positiva con el medio ambiente	ESTRATÉGICO	12 meses

Fuente: Elaboración propia

Legal

Dentro de este elemento, el lector puede encontrar una clara radiografía de la situación legal de la organización, la disponibilidad de transparencia y legalidad de todos los componentes legales, pues desde sus inicios ha tenido en claro que debe cumplir con todos los aspectos legales que implica la conformación de una organización de constitución y operación de tipo persona moral que garantice mantener su inversión y promueva la generación de utilidades de manera lícita.

Tabla 16. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de aspectos legales, IRPM.

Factor: Derecho corporativo, derecho administrativo y derecho laboral.

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Documentos Corporativos	Existen los documentos corporativos de: Libro de Registro de Accionistas, Libro de Actas de Asamblea, Libro de Sesiones del Consejo, y Libro de Títulos de Acciones.	Alto	Dentro de la empresa se resguardan los documentos corporativos: Libros de Registro de Accionistas, Libro de Registro de Sesiones de Consejo y Libro de Título de Acciones	Continuar con el registro de todos los movimientos de los documentos corporativos, con el fin de mantenerlos actualizados	ESTRATEGICO	12 meses
Asambleas Ordinarias	Se celebran anualmente Asambleas Ordinarias de Accionistas.	Alto	Las asambleas ordinarias son celebradas anualmente, documentando cada uno de los acuerdos y puntos tratados	Continuar con el registro de todos los movimientos de los documentos corporativos, con el fin de mantenerlos actualizados	ESTRATEGICO	12 meses

Registro y/o protección de productos o servicios	Se tienen protegidos y/o registrados sus productos o servicios mediante patente, marca, nombre comercial, u otro.	Bajo	La organización está informada del tema, tienen el conocimiento de cómo se debe registrar un producto, sin embargo, al tratarse de producción y comercialización de manzana, por el momento no tienen ningún producto que registrar.	Considerar el registro derivada del desarrollo de paquetes tecnológicos para la producción de manzana.	ESTRATEGICO	12 meses
Licencias de Software	Existen las licencias respectivas de uso respecto al software que emplean en cada una de las máquinas y se encuentran actualizadas.	Medio	Dentro de la empresa existen las licencias de uso de software para el equipo de cómputo	Mantener actualizado el software y las licencias de uso del mismo de los equipos de cómputo de la organización	ESTRATEGICO	9 meses
Convenios de Confidencialidad	Tienen desarrollado un proceso para realizar acuerdos o convenios de confidencialidad respecto a sus productos o servicios con sus empleados, directivos, otras empresas o comercializadores.	Nulo	No se cuentan con convenios de confidencialidad.	Garantizar la confidencialidad de sus procesos comerciales, celebrando contratos de confidencialidad, con el personal clave de la organización.	ESTRATEGICO	9 meses
Contratación de Empleados	Tienen desarrollado la contratación de empleados bajo un esquema de contrato individual de trabajo, honorarios asimilados a salarios, o prestación de servicios profesionales.	Medio	Dentro de la organización, existen contratos de trabajo, sin embargo, estos no han sido actualizados o revisados, después algunos años.	Revisar y actualizar los contratos y condiciones de trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa; considerando, contratos individuales, honorarios asimilados a salarios o prestación de servicios.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Remuneraciones e Incentivos	Cuentan con documentación interna de remuneraciones e incentivos a sus empleados mediante recibos de honorarios, recibos de salarios, u otros.	Medio	Se cuenta con recibos de nómina con validez legal y fiscal, sin embargo no se lleva un adecuado archivo o registro por empleado de estos documentos.	Definir, documentar y difundir los procesos y políticas de la administración de sueldos y salarios, en el que se haga énfasis en la debida documentación de las remuneraciones e incentivos a los colaboradores de la empresa.	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Periodicidad de Pago	Tienen definida la periodicidad para pagar a sus trabajadores, ya sea semanal, quincenal, u otros.	Alto	La periodicidad de pago a los colaboradores de la empresa es prioritaria y se lleva a cabo dependiendo del empleado, semanal, quincenal o mensualmente. Sin embargo el proceso de pago de nómina no se encuentra debidamente definido y documentado,	Documentar de acuerdo a la precisión del proceso de administración de sueldos y salarios la periodicidad de pago a los empleados de la empresa.	ESTRATEGICO	9 meses

Documentos Laborales	Cuentan con un Contrato colectivo de trabajo, Comisiones mixtas creadas conforme a la Ley Federal del Trabajo, Pagos en orden de: IMSS, INFONAVIT, SAR, políticas sobre pago de viáticos revisión salarial, otorgamiento de créditos, ascensos, vacaciones, incapacidades o cualquier otro beneficio.	Nulo	La empresa no ha documentado los procesos de administración del capital humano, por lo que no se cuenta con contratos actualizados, comisiones mixtas, políticas y procesos de administración de sueldos y salarios, prestaciones de ley y extensivas.	Definir, documentar y difundir los procesos y políticas de la administración de recursos humanos	URGENTE / ESTRATÉGICO	6 meses
Procedimientos o Litigios	Cuentan con alguna problemática (procedimientos o litigios) ya sean de carácter laboral, contractual con otras empresas, ante la Procuraduría Federal del Consumidor, con la Delegación / Municipio u otras.	Bajo	La empresa, conoce los procedimientos que se deben seguir ante una problemática que requiera de ordenamientos legales o litigios, de índole laboral, contractual, mercantil, rural, etc. Sin embargo, no cuenta con un proceso de actuación establecido para el momento en que se pueda presentar una problemática.	Definir, documentar y difundir los procesos y políticas de solución a procedimientos o litigios de la empresa.	ESTRATEGICO	9 meses
Permisos para comercializar	Tienen permisos para comercializar sus productos o servicios ante el Sector Salud, Ambiente, Agropecuario u otro.	Alto	La IRPM, cuenta con todos los permisos necesarios para llevar a cabo, la actividad comercializadora de manzana y sus derivados.	Mantener actualizado los permisos de comercialización de productos y servicios ante las autoridades competentes	ESTRATEGICO	12 meses
Normatividad de la SEMARNAT	Cuentan con Licencia ambiental única, Cédula operación anual, Estudios de agua residual, Estudio de ruido perimetral, Residuos Peligrosos, emisiones. ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	Alto	La IRPM, cuenta con todos los permisos otorgados por SEMARNAT	Mantener actualizado los permisos de Licencia ambiental única, Cédula operación anual, Estudios de agua residual, Estudio de ruido perimetral, Residuos Peligrosos, emisiones. ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	ESTRATEGICO	12 meses
Programas de Protección Civil	Actualizan e integran Programas de Protección Civil ante la oficina correspondiente de la autoridad delegacional / municipal para asegurar la correcta operación de su negocio.	Medio	Dentro de la IRPM, se han integrado programas de protección civil, sin embargo no se encuentran documentados y no están actualizados	Actualizar y documentar los Programas de Protección Civil, haciendo el correspondiente de la autoridad municipal para asegurar la correcta operación de la empresa	URGENTE / ESTRATÉGICO	3 meses
Uso de Suelo	El inmueble que ocupa la empresa cuenta con el uso de suelo para el fin que lo utiliza.	Alto	El espacio físico en el que se encuentra ubicado el inmueble de la IRPM, cuenta con el uso de suelo para el fin que se utiliza.	Mantener actualizado el pago del predial	ESTRATEGICO	12 meses

Fuente: Elaboración propia

Gobierno Corporativo

La solidez y confiabilidad de una organización se resume en el actuar de su estructura legal y administrativa que sienta las bases de los principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos que componen a la organización, siendo estos en los cuales descansa la confianza entre sus accionistas y la propia organización. Este elemento de confianza es crucial y mediador, para que se den las relaciones sociales, económicas, culturales, políticas, legales y organizacionales dentro de la IRPM, que de manera subjetiva por encima de la psicológica, crea el escenario perfecto para que sus integrantes puedan creer que se mantendrá la promesa de no perjudicar a ninguna de las partes involucradas dentro y fuera de la misma. (Gil-Bolívar,2012)

Tabla 17. Resultados de diagnóstico organizacional, para la dimensión de gobierno corporativo, IRPM.

Factor: Estructura Legal, Estructura Corporativa y Estructura Legal

Dimensión	Definición de la dimensión	Nivel de cumplimiento	Descripción del nivel de cumplimiento	Acción Recomendada	Tipo de acción recomendada	Ventana de tiempo esperada para la aplicación de la recomendación (3,6,9 y 12 meses)
Estructura legal	Tienen definidos la estructura legal de la sociedad y ésta refleja la situación real.	Alto	Al Integradora cuenta con todos sus requerimientos legales actualizados.	Continuar con la formalidad de las actividades de la sociedad.	ESTRATÉGICO	12 meses
Estructura administrativa	Cuentan con una estructura administrativa definida (Administración único o consejo administrativo).	Alto	La estructura administrativa de la organización se define claramente en el acta constitutiva.	Hacer una revisión del acta constitutiva de la empresa, y evaluar tras el análisis de las mejores prácticas, si es necesario nombrar nuevos comités administrativos.	ESTRATÉGICO	12 meses

Comités	Tienen definidos distintos comités.	Bajo	La estructura administrativa de la organización, solo cuenta con la estructura básica de comités, sin embargo, esta, se presta para la definición informal de roles.	Realizar un análisis de operaciones, que le permita a la organización definir la necesidad de realizar una reestructuración, del conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, la asamblea de accionistas, la mesa directiva y la administración.	URGENTE/ESTRATÉGICO	6 meses
Seguimientos a acuerdos	Los acuerdos están documentados en libro de actas y notariados.	Alto	Los documentos de acuerdos y actas están documentados en el libro de actas, han sido firmado por todos los socios y de la misma manera, sido debidamente notariados.	Continuar con la formalidad de las actividades de la sociedad.	ESTRATÉGICO	9 meses
Derechos de minorías	Existen y se llevan a cabo los derechos de las minorías, y se fomenta un clima entre accionistas propicio para el crecimiento de la empresa.	Alto	Las minorías cuentan con reportes financieros y de planeación donde conozcan la situación actual de la empresa. SE busca fomentar el clima entre accionistas de una manera informal.	Continuar comunicando a cada uno de los accionistas la situación de la organización, así como los planes, proyectos y decisiones que son puestas a consideración de todos ellos, a fin de seguir fomentando el buen clima de cooperación entre ellos, y llevar a cabo las mejores prácticas.	ESTRATÉGICO	12 meses

Fuente: Elaboración propia.

El valor de este diagnóstico, para el estudio radica en conocer a profundidad cada una de las áreas de la organización, que definen las prácticas de la operación del día a día de la empresa como tal, al conocer cuáles son sus puntos débiles se comprende de mejor manera, cómo es que se define la Cultura Organizacional, quienes son los principales actores y determinantes de esta, pudiendo así hacer recomendaciones en el aspecto estratégico y Profesionalizante de una consultoría en base al tema tratado .

De la misma manera, se define de manera más fina y casi imperceptible la fase de la Capacidad de absorción en la que se encuentra la empresa, pues a través de sus acciones se define la fase en la que se encuentra. Es relevante conocer estos detalles ya que de manera etnográfica transparente y no intrusiva se logra hacer conexión con los integrantes de la organización llegando a conocer de fondo los aspectos que requieren intervención y definen la gestión del conocimiento dentro de la organización con respecto a las variables analizadas.

CAPITULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para los fines de este estudio, se considera la utilización del método mixto o iterativo de investigación, utilizando los métodos investigación cualitativo y cuantitativo, es decir combinando dos enfoques, con el fin de enriquecer la investigación y responder satisfactoriamente a las preguntas planteadas dando validez y confiabilidad a los resultados obtenidos.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, transversal, ya que recolecta datos en un solo momento y tiempo único, teniendo como propósito describir las variables consideradas y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández y Baptista. 2014).

El objeto de este estudio lo constituye la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V., una organización de naturaleza rural definida como Pequeña, de acuerdo al número de empleados que en ella laboran, conforme a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad, (DOF -06-06-2006) en los criterios de estratificación de empresas, por lo que se define como una muestra intencional. Sin embargo, cabe resaltar que también ha de considerarse el número de socios que integran a la organización, 102 socios, siendo está catalogada como mediana o incluso grande.

La utilización de métodos de investigación mixta responde a la concepción de la escuela del pensamiento del conocimiento pragmático de Creswell (2003) entendiendo que estos dos enfoques metodológicos, que a pesar de ser distintos se complementan en un continuo iterativo.

El alcance de la investigación se define como un continuo de causalidad, que incluye diferentes alcances; es exploratorio dado que la investigación del área rural, en específico de la industria frutícola del municipio de Canatlán, del Estado de Durango, es escasa, por lo que es necesario obtener información sobre el contexto en particular, a fin de proponer afirmaciones y postulados, que puedan derivar en investigaciones futuras.

Es una investigación, descriptiva, ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles del grupo de fruticultores que se está estudiando, así como, el grado de cumplimiento de los procesos y prácticas organizacionales que se llevan a cabo dentro de la organización.

De la misma manera, es un estudio correlacional, que busca conocer la relación entre la cultura organizacional de la empresa, la capacidad de absorción y su directriz de influencia en la gestión del conocimiento, al conocer su comportamiento. (Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas. 2017).

La investigación está comprendida por dos etapas: a) etapa cualitativa con el fin de explorar el fenómeno de la gestión del conocimiento a profundidad y medir su relevancia en el desarrollo competitivo de la organización, a través del establecimiento del grado de cumplimiento en los procesos y prácticas organizacionales y b) etapa cuantitativa, útil para aplicar los instrumentos OCAI y Capacidad de Absorción, en el que se identifican las variables determinadas para este estudio.

Fases de la investigación

Etapa Cualitativa

De acuerdo con Creswell (2003), la investigación cualitativa es un proceso indagatorio de comprensión basado en las distintas tradiciones metodológicas de investigación, que exploran un problema social o humano. Entonces para este estudio se preparó una búsqueda basada en un cuadro holístico e intangible que analiza palabras y reporta detalladamente los puntos de vista de los entrevistados, dentro de un escenario natural.

Al utilizar el método etnográfico, cuyo principal objetivo es comprender la mecánica interna y las acciones de un grupo social desde el punto de vista de sus miembros y no desde la óptica del investigador, (Gómez 2008); se plantea el propósito de generar una imagen realista y fiel de la organización estudiada, con la intención de contribuir en la comprensión de las dinámicas que generan los hechos estudiados.

Recolección y análisis de datos de la etapa cualitativa

En este caso se decide por un diseño de la investigación cualitativa basado en entrevistas semiestructuradas a profundidad, procesadas por medio del análisis del discurso y codificación de los elementos del método de categorización de la entrevista etnográfica de James Spradley, que no es más que un recurso en el que se consigue que la gente hable sobre lo que sabe; para este caso la entrevista se hace solo en la presencia del entrevistado y entrevistador dentro de las instalaciones de la IRPM, para mayor confianza del entrevistado, se basándose en un guion preestablecido, sintiéndose el entrevistador con la libertad de para ordenar los momentos en que se formulan las

interrogantes (Garrido 2017 y Gómez 2006) que es complementada con una búsqueda bibliográfica de los factores del entorno.

La entrevista etnográfica, es un instrumento técnico de armonía epistemológica de enfoque cualitativo, flexible y dinámica (Martínez, 2004), con el objetivo de recolectar y analizar información relevante de personal clave de la organización, socios y actores notables de la comunidad por medio de preguntas, descriptivas, estructuradas y de contraste, las características generales de edad y sexo, y tiempo de relación con la organización se menciona en la Tabla 18. Características del personal entrevistado

Los encuentros entre los informantes y la investigadora estuvieron orientados a la comprensión de perspectivas y percepción, con respecto a las experiencias o situaciones que han vivido a través del tiempo del fenómeno estudiado (Taylor y Bogdan,1987). Esas entrevistas ayudaron a encontrar toda la gama de perspectivas que aumentaron la comprensión de la situación actual de la organización

Tabla 18. *Características del personal entrevistado*

<u>Puesto</u>	<u>Tiempo laborando con la organización</u>
Presidente del Consejo de Administración	14 años
Secretario/ Tesorero	14 años
Gerente General	14 años
Contador	14 años
Auxiliar Contable	14 años
Jefe Operativo	14 años
Montacarguista	14 años
Auxiliar Operativo	4 años
30 Fruticultores	14 años
Delegado del Sistema Producto	5 años
Presidente Municipal	

Director de Desarrollo Económico Municipal

Cronista de la Ciudad

Edad promedio de los entrevistados: **50.80**

Sexo Mujeres: **3** Hombres: **40**

Fuente: Elaboración propia

Para Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, y Varela-Ruiz (2013) la entrevista es una conversación que tiene un fin claro que involucra la conversación. Es un diálogo establecido para obtener respuestas a interrogantes planteadas. De la misma manera se dan las consideraciones a las entrevistas semiestructuradas, pues se parte de preguntas planeadas que se fueron ajustando a los entrevistados.

La ventaja de estas entrevistas fue la posibilidad de adaptación a los entrevistados, al entorno y ámbito de aplicación, ya que permitió que se contará con tiempo ilimitado de aplicación con un promedio de 5 horas, para aclarar los términos, se identificaran ambigüedades y se redujeran formalismos, lo que fue permitiendo indagar desde diferentes perspectivas y teorías lo que las personas vivieron y experimentaron.

El análisis de los datos, se construye a partir de la codificación cualitativa y triangulación de la información recabada, de la categorización propuesta por el ITESM, que categoriza 196 preguntas en 11 bloques medulares que codifica las posibles respuestas en niveles de cumplimiento nulo, bajo, medio y alto; que a través de la triangulación de respuestas dan como resultado un porcentaje de cumplimiento para cada categoría. (Ver Anexo 1)

Etapa Cuantitativa.

Uno de los objetivos de la investigación es encontrar patrones que se repitan, es decir establecer relaciones causales que supongan una explicación de los fenómenos estudiados. (Gómez 2008). En este caso se utiliza con el propósito de conocer basándose en la teoría correspondiente, la influencia de la cultura organizacional, a través del instrumentos validados de medición; el primero propuesto por Cameron, K. y Quinn, R. (1999), OCAI (*Organizational, Culture Assessment Instrument*) o “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional, que considera seis dimensiones dispuestas en veintiún ítems para definir el tipo o tipos de cultura organizacional, existentes dentro de la organización; y el segundo, en la metodología e instrumentación de la Capacidad de Absorción de Organizaciones, de Carrasco y León (2017) en coordinación con el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. (CIAD), que contempla la relación entre cuatro dimensiones, dispuestas en dieciocho ítems para la definición del perfil de la empresa sobre la existencia y medición de la capacidad de absorción de la organización.

Recolección de datos de la etapa cuantitativa

Los instrumentos que a manera de encuesta, se han seleccionado para este estudio han sido probados y validados en estudios preliminares, mismos que ya han sido publicados y gozan del reconocimiento de la comunidad científica; estos responden a las preguntas de investigación, y determinan que tipo de cultura organizacional es la que despliega actualmente la IRPM, así como, la etapa de la capacidad de absorción que plasma la organización como eje de acción para la comercialización de sus productos.

Los resultados evalúan, cuál es la influencia de la cultura organizacional en la capacidad de absorción, la relación entre cada uno de los tipos de cultura y las etapas de la capacidad de absorción, mismos que determinan el proceso de la gestión del conocimiento organizacional en la IRPM.

Para este caso en específico, las entrevistas y encuestas se llevaron a cabo con personal y socios de la organización, además de otros actores que enriquecen la fiabilidad de los resultados. Los encuentros durante los cuales se llevaron a cabo estas entrevistas, no tuvieron límite de tiempo, más que el de la disposición de los entrevistados siendo este de un promedio de 3 horas, las reuniones estuvieron orientadas a la comprensión de la perspectiva personal y con respecto a las experiencias o situaciones que se han vivido a través del tiempo dentro del marco de las actividades de la organización, a la interpretación del lenguaje verbal y no verbal que no es transparente, a la connotación que va de la mano con la denotación del lenguaje e incluso hasta la distorsión oculta que expresa o refleja directa o indirectamente lo que transcurre dentro de organización y nos permite conocer su situación.

El espacio de tiempo de recolección de datos se distribuye en el periodo comprendido del 15 de noviembre de 2017 a 12 de octubre de 2018, en el contexto de las instalaciones de la IRPM y los domicilios particulares de algunos entrevistados.

En este caso el primer cuestionario propuesto, mismo que se incluye en el Anexo 2., se aplica siguiendo las recomendaciones metodológicas, de los autores originales Cameron y Quinn, (1999), el modelo OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) o "Instrumento para la valoración de la cultura organizacional, que considera cuatro tipos

diferentes de cultura organizacional. Considerando las dimensiones: 1) Características dominantes; 2) Estilos de Liderazgo; 3) Amalgama Organizacional; 4) Administración de Empleados; 5) Énfasis Estratégico y 6) Criterios de Éxito.

El segundo instrumento utilizado, evalúa la capacidad que tiene la organización para detectar, generar, capturar codificar, transferir, y usar el conocimiento, a través de la metodología probada por el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo AC. (CIAD) que, de manera empírica en empresas del sector agroindustrial, resuelve que dimensión de la capacidad de absorción es la preponderante en empresas mexicanas, publicado por Carrazco y León (2017).

En ambos casos, se aplicó el instrumento a una muestra de treinta participantes elegida a conveniencia por criterio de la gerencia de la organización, con la única condición para los socios de ser socios vigentes, y al considerar que las personas elegidas serían las que presentan una mayor actitud participativa de las actividades desarrolladas por la IRPM. Gómez (2008), asevera que el objetivo de la técnica de encuesta es recoger información con gente clave de la organización, por medio de preguntas, descriptivas, estructuradas y de contraste.

De esta manera es posible observar de manera conjunta que los elementos se evalúan por medio de una escala tipo Likert con cinco puntos de asignación de respuesta, donde 1 significó “totalmente en desacuerdo” y/o “muy poco” y 5 significó “totalmente de acuerdo” y/o “muchísimo”; permitiendo a los participantes seleccionar su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones descritas por cada uno de los elementos evaluados, recalando que de las respuestas recibidas que se definen a partir de juicios o

afirmaciones, sobre los cuales se pide al participante externar su reacción se debería elegir solo uno de los cinco criterios establecidos (Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas 2017).

La evaluación de estas dimensiones, realizada por medio de una escala Likert resulta útil para medir, opiniones, percepciones y comportamientos, en grados de opinión, incluso cuando son consideradas por algunos autores como una herramienta de medición cualitativa, también se le puede considerar cuantitativa, por sus propiedades numéricas (Hernández, Fernández y Baptista 2014), de igual manera los propios Cameron y Quinn, afirman que este tipo de escalas proporcionan interdependencia entre las respuestas proporcionadas por los encuestados.

Validez y Confiabilidad de los datos cuantitativos.

A manera de dar validez y confiabilidad a los datos cuantitativos obtenidos, se llevó cabo una auditoria externa por parte de colegas e investigadores, durante el proceso de generar datos, de los cuales se recibió un juicio crítico en relación a la metodología utilizada y los hallazgos obtenidos (Cortés, 1997).

Hernández, et al. (2014), especifica, que la confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, que aun si se administran varios instrumentos, determinándolo para cada uno de ellos, en caso de ofrecer varias escalas para diferentes variables o dimensiones, se establece la fiabilidad de cada una en una escala, pudiéndose sumar o promediar de ser necesario; por lo general, todos utilizan fórmulas que producen

coeficientes de fiabilidad que pueden oscilar entre cero y uno, recordando que un coeficiente cero significa nula confiabilidad y uno representa el máximo de fiabilidad.

Siguiendo las recomendaciones de procedimiento de análisis que Creswell (1998) hace para el manejo e interpretación de la información, que se recolecta a partir de un instrumento con escalas, y se ha de utilizar para dar confiabilidad y consistencia, a través de la prueba estadística tipo Alfa Cronbach, evaluando cada una de las 9 dimensiones propuestas, a través del programa estadístico IBM SPSS 24 (*Statistical Package for the Social Sciences*), que permitió estimar la fiabilidad del instrumento dentro de los parámetros (0 =nula confiabilidad a 1.00 = confiabilidad perfecta), descritos por este instrumento de medición.

Y en coincidencia con Johnson y Christensen, O’Cathain, Morse, Teddlie y Tashakkori y Onwuegbuzie y Johnson, todos citados por Hernández y Palafox (2014), plantean que el rigor de los métodos mixtos sea tratado incorporando varios elementos de la validez y calidad de los métodos mixtos, sus procedimientos y resultados de los que destacan: 1) rigor interpretativo, 2) calidad en el diseño y 3) legitimidad; contrario de lo que generalmente se plantea al abordar desde diversas perspectivas un estudio, trabajando de manera independiente para los enfoques cuantitativos y cualitativo, buscando validez interna y externa para el primero y dependencia y otros criterios para el segundo.

Análisis de los datos cuantitativos

Con respecto al análisis estadístico de los datos, Yeung et al (2000, p. 210, y 211), sugiere con respecto a sus investigaciones, realizadas en base Likert que:

Para evaluar las relaciones entre el contexto del negocio, la capacidad de aprendizaje y el desempeño de la organización, se usaron diversas técnicas estadísticas incluidas las estadísticas descriptivas, el ANOVA, las correlaciones de dos variables, el análisis exploratorio de factores, el análisis exploratorio de confirmación de factores, la regresión múltiple y el modelo de ecuación estructurada. El análisis estadístico elegido depende de la pregunta de investigación que vaya a contestar.

Al tratarse de una muestra que ha sido elegida a conveniencia con tan solo 30 observaciones, se determina realizar una prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, este proceso obtiene un estadístico de prueba que requiere un coeficiente el cual variara de acuerdo al número de datos y son valores fijos, que se comparan con el estadístico teórico y de prueba encontrados por medio de tablas, con el fin de corroborar que los errores sigan una distribución normal, sin la necesidad de realizar gráficas. (De la Garza, Morales, y González, 2013).

García Cadena (2006), la recomienda una vez que la muestra elegida no rebasa los 50 elementos, y que calcula la media, la varianza muestral, y la desviación estándar; ordenándolas de mayor a menor para calcular las diferencias entre el primero y el último, el segundo y el penúltimo, el tercero y el antepenúltimo y así sucesivamente, corrigiéndolos con los coeficientes de Shapiro-Wilk.

$$W = \frac{D^2}{nS^2}$$

Donde D , es la suma de las diferencias corregidas, que rechaza la hipótesis nula de normalidad del estadístico W cuando el nivel de significancia es menor que el valor crítico dada la comparación con los tabuladores elaborados por los autores para el tamaño de la muestra dada, que en este caso es 30 elementos y un nivel de significancia de 5%.

De la misma manera al considerar que se trabaja con datos ordinales, se toma la decisión de utilizar pruebas no paramétricas para determinar el coeficiente de correlación por rangos ordenados que en este caso se determina, a través del coeficiente ρ de Spearman y/o τ de Kendall, que son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas) de tal manera en que las observaciones se puedan ordenar por rangos o jerarquías, y que son altamente recomendadas para datos obtenidos a través de escalas tipo Likert como lo es en este caso. En ambos coeficientes varían de -1.0 que identifica una correlación negativa perfecta a +1.0 que identifica de la misma manera una correlación positiva perfecta y que considera el resultado de 0 como la ausencia misma de correlación entre las variables jerarquizadas.

De acuerdo a Hernández et al. (2014) se trata de estadísticos sumamente eficientes para datos ordinales, la diferencia entre los dos coeficientes radica en que el coeficiente de Kendall τ resulta más significativo cuando los datos contienen un número considerable de rangos empatados. Y el coeficiente de Spearman ρ parece ser una aproximación cercana al coeficiente r de Pearson cuando los datos son continuos.

Delimitación del estudio

Los alcances de la investigación se delimitan a la obtención de los resultados esperados a partir del proceso de investigación cuasi experimental que se desea realizar; es decir determinar la influencia de la cultura organizacional, y la capacidad de absorción en la gestión del conocimiento de la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V., con el propósito de ofrecer a la organización un proceso de intervención en el cual se delimite un modelo de gestión de conocimiento, enfocado a la generación de estrategias que desplieguen desarrolle sus ventajas competitivas.

La limitación natural de este proyecto lo dictan las consideraciones de la guía de obtención de grado del Doctorado en Gestión de las Organizaciones, así como el tiempo considerado para la realización de la investigación, que define dos periodos de tres meses cada uno, y un cuarto periodo de seis meses, para el procesamiento de la información y elaboración de un informe final.

Sumando a esto las limitaciones propias de cada una de las fases de investigación y los métodos de análisis de datos, tales como la resistencia al momento de recolección de datos; que pueden llegar a limitar la investigación de manera teórica, metodológica o practica que impedirían la realización de la misma. (Monje, 2011).

CAPITULO VII. RESULTADOS

Una vez que se llevaron a cabo las entrevistas y encuestas definidas en este estudio para lograr sus objetivos. De primera mano se presentan los resultados del entorno y características propias de los entrevistados, con el fin de robustecer las deducciones y dar al lector de esta investigación un contexto propio del entorno en el cual se da el fenómeno estudiado, además de ser parte determinante de la cultura organizacional de una organización.

De acuerdo a la SAGARPA, la fruticultura mexicana es una de las actividades agropecuarias más redituables en el sector agrícola, que al menos espera que por una hectárea sembrada esta sea tres veces más rentable en comparación con otros cultivos. Además de ser uno de los rubros que mantiene la balanza comercial en números positivos dentro del sector, particularmente por la ventaja competitiva que brindan los climas para la producción de la mayoría de las frutas en relación con otros países, sin embargo, poco se habla del fruticultor mexicano, de estas personas que labran día a día y con un gran empeño las tierras mexicanas.

En este caso, se tuvo la oportunidad de convivir y conocer de cerca la actividad frutícola manzanera, se trata de pequeños productores que generalmente siguen el esquema de empresa familiar que van heredando y a su vez heredan las huertas frutales, que dedican el noventa por ciento de su tiempo al cuidado y cultivo de la tierra, gente comprometida de campo, que da su palabra en prenda y que defiende la honestidad y buen trato.

Las edades promedio de los socios activos de la IRPM oscila entre los 51 a 60 años como se señala en la Figura 25. Edad de los entrevistados y encuestados;

lamentablemente se pone por primera vez en riesgo la continuidad de la empresa familiar, ya que las nuevas generaciones no presentan interés por continuar con el legado de la actividad frutícola.

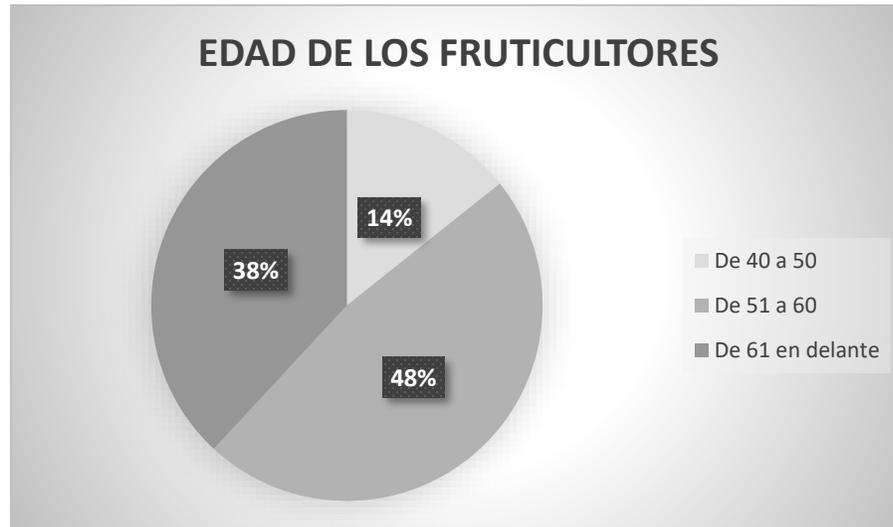


Figura 25. Edad de los fruticultores entrevistados.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de encuestas y entrevistas, realizadas a fruticultores de la IRPM.

Sin lugar a duda, otro aspecto a considerar es el grado de escolaridad, un factor preponderante, para el desarrollo regional de una zona, si consideramos que solo el 17% de las personas adultas en México cuentan con educación profesional, uno de los países con la tasa más baja, de acuerdo a la OCDE (2019), en este caso en particular la escolaridad preponderante en los socios y colaboradores de la organización es el nivel profesional y de posgrado, por lo que se puede deducir que la propensión a la implementación de técnicas y herramientas administrativas está presente, latente y en la disposición de los integrantes de la organización. Ver figura 26.

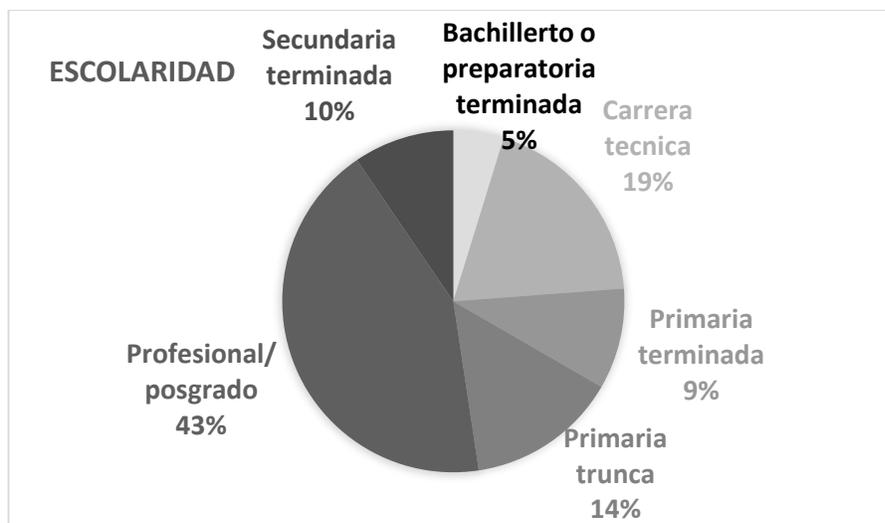


Figura 26. Escolaridad de las personas entrevistadas y encuestadas.
 Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuestas y entrevistas de la IRPM.

Incluso cuando la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2011, declaró en base a estudios en Centroamérica y México que las mujeres constituyen el 28% de la población económicamente activa en el sector rural, dentro de esta investigación podemos constatar que en este caso solo el 3% de los asociados son mujeres. Ver figura 27.

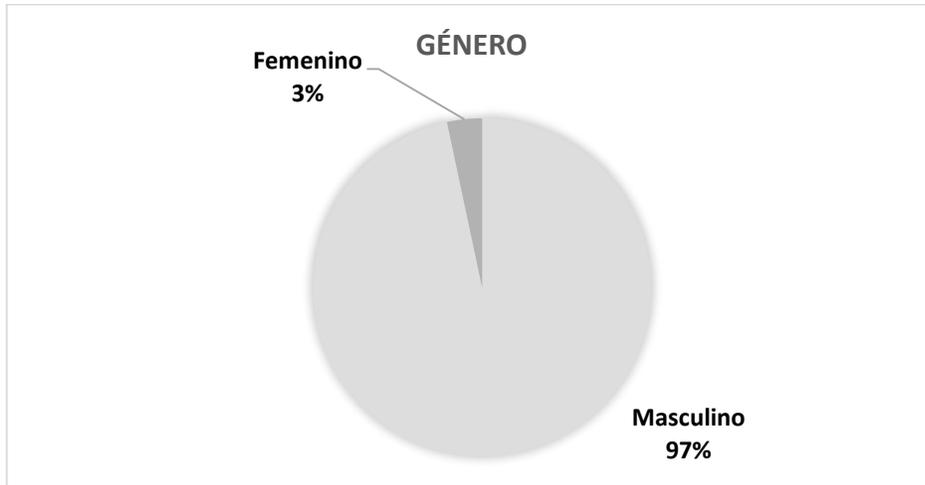


Figura 27. Género de las personas entrevistadas.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta a socios fruticultores de la IRPM.

Así mismo, se considera la experiencia como fruticultor, la edad del huerto, así como, las hectáreas plantadas, datos que nos ponen en el contexto y delimitan las actividades de la integración de fruticultores, y genera una perspectiva de acción para la organización.

Figuras 28 y 29.

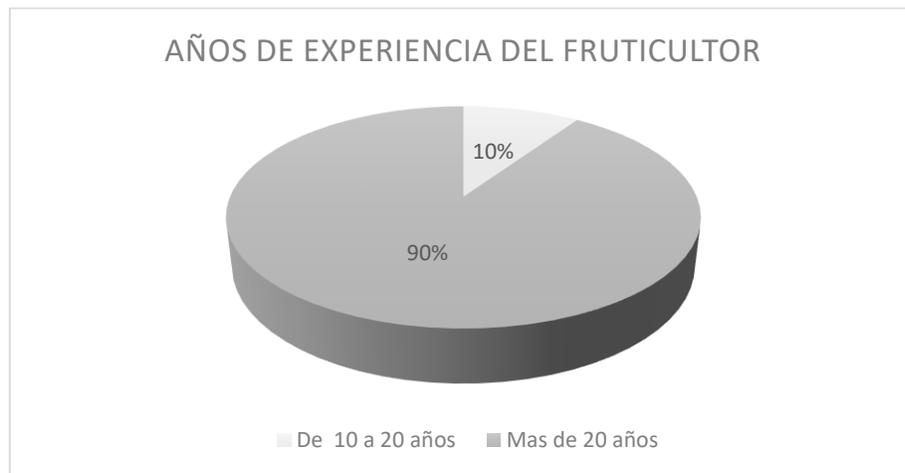


Figura 28. Años de experiencia como fruticultores, de manzano

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuestas y entrevistas.

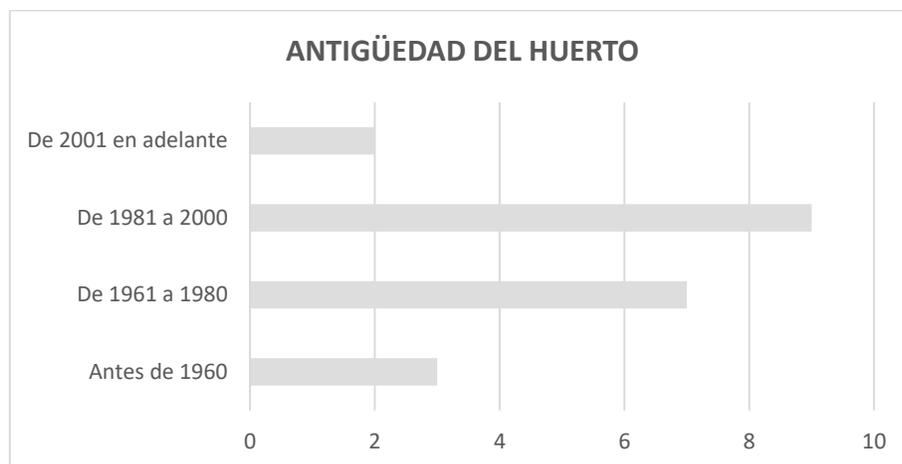


Figura 29. Antigüedad del huerto.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuestas y entrevistas, con un promedio de 38 años.

De la misma manera, las hectáreas plantadas para cosecha de manzana, son de importancia en la productividad de una huerta ya que en la misma extensión de tierra deberá haber ambas variedades de mesa y polinizantes, siendo la principal variedad para la manzana de mesa la Red Delicious y en la variedad polinizante la variedad Winter Banana, necesaria para que el proceso de polinización cruzada, sea adecuado para garantizar una abundante floración y buena actividad de los insectos que hacen posible una producción copiosa. (Ver Figura 30). Siendo el resultado favorecedor para una extensión de 5 a 10 hectáreas.

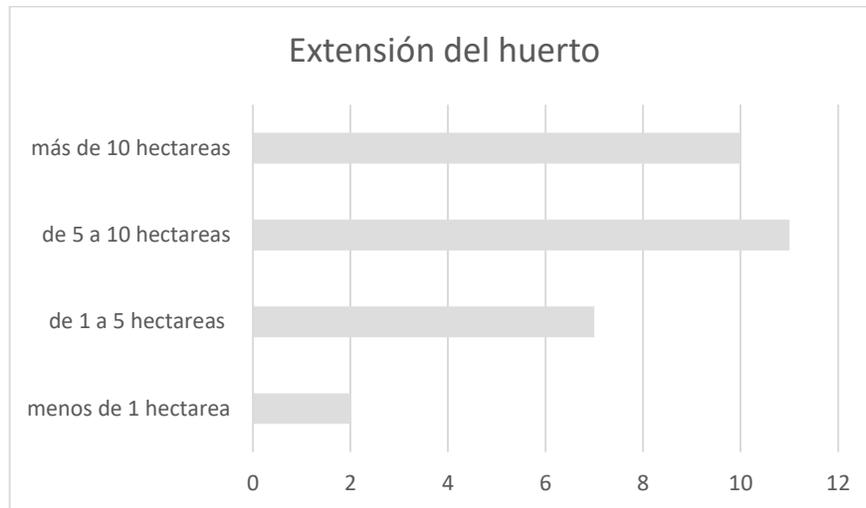


Figura 30. Extensión del huerto.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuestas y entrevistas a los fruticultores de la IRPM.

Como resultado del pasar del tiempo y las crisis que el sector frutícola ha sufrido, también la salida de los participantes de este han ido incrementando, siendo tal el caso que, desde la fundación de la IRPM, el porcentaje de socios iniciales ha caído en un 54.9% el número de socios activos quedando en solo 42 socios registrados como activos y vigentes en el año 2018. Como se muestra en la siguiente figura.

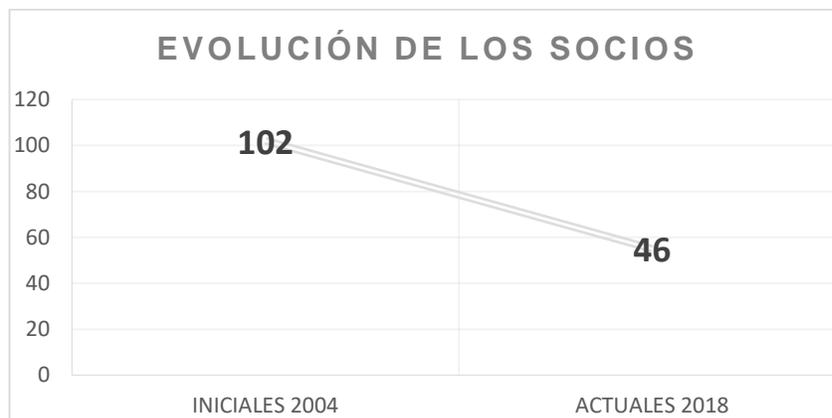


Figura 31. Evolución de los socios.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de la encuestas y entrevistas.

A fin de evaluar la fiabilidad de los instrumentos propuestos para este estudio se realizó el análisis de las encuestas, antes detalladas a través de la prueba Alfa de Cronbach, con el apoyo tecnológico del programa estadístico IBM SPSS 24 (*Statistical Package for the Social Sciences*), que permitió estimar la fiabilidad del instrumento, determinando el grado de confiabilidad dentro de los parámetros (0 =nula confiabilidad a 1.00 = confiabilidad perfecta) descritos por este instrumento de medición, que de acuerdo a los intervalos y bajo el criterio recomendado por Hogan Thomas (2004) y García (2006) (Ver tabla 19), se esperaría un grado mínimo de .50 para el propósito de esta investigación, entonces con base a los resultados obtenidos, se define que cada una de las dimensiones utilizadas para este estudio son viables y se confirma la validez de los instrumentos utilizados.

Al haber realizado la prueba los instrumentos OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*) o “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional y Cuestionario para determinar la capacidad de absorción de CIAD Centro de investigación Alimentaria y Desarrollo A.C, a cada una de las dimensiones utilizadas para el desarrollo de esta investigación se da certeza a la consistencia de los mismos, evadiendo la influencia del inevitable error aleatorio siempre presente en cierto grado.

Tabla 19. *Consistencia para el Alfa de Cronbach*

	<u>inaceptable</u>	<u>indeseable</u>	<u>respetable</u>	<u>muy aceptable</u>
Intervalo de aceptación	≤ .60	.60-.65	.65-.70	≥ .80-90

Fuente: Elaboración propia, basada en Hogan (2004) y García (2006)

Los resultados de esta prueba de consistencia interna, dejan clara la validez de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, de las 10 dimensiones obtenemos un promedio de 0.866, considerándose todas las dimensiones como aceptables o muy aceptables. A continuación, se presenta una tabla con los resultados obtenidos en el programa estadístico SPSS., aun cuando el coeficiente más bajo es de .798 este sigue cumpliendo con los parámetros recomendados para una investigación en las ciencias sociales.

Tabla 20. Resultados de consistencia interna del coeficiente de Alfa de Cronbach.

DIMENSIÓN	CASOS VALIDOS	CASOS EXCLUIDOS	%	ALFA DE CROMBACH	ELEMENTOS
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	30	0	100	0.800	4
AMALGAMA ORGANIZACIONAL	30	0	100	0.812	4
ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS	30	0	100	0.889	4
ESTILOS DE LIDERAZGO	30	0	100	0.889	4
ENFÁSIS ESTRATEGICO	30	0	100	0.920	4
CRITERIOS DE ÉXITO	30	0	100	0.937	4
ADQUISICIÓN	30	0	100	0.859	4
ASIMILACIÓN	29	1	96.7	0.857	6
TRANSFORMACIÓN	30	0	100	0.903	5
EXPLOTACIÓN	30	0	100	0.798	4

Fuente: Elaboración propia, basada en los resultados generados a través del programa estadístico SPSS.

Habiendo cumplido con la validez de los instrumentos utilizados, se solicitó a otro tanto de la muestra seleccionada de socios vigentes, que accedieran a participar en el proyecto de investigación, siguiendo con la misma técnica de recolección de datos de la prueba piloto, utilizando la encuesta diseñada a partir del cuestionario propuesto por los desarrolladores originales de los instrumentos de evaluación de la Cultura Organizacional y la Capacidad

de Absorción adaptados al entorno del fruticultor. Arrojando como resultados los siguientes:

- 1) El tipo de cultura organizacional que define el perfil de la IRPM es el que está orientado a las culturas de tipo Jerárquico y Clan, tal y como se muestra en la tabla 21., en esta se pueden observar las frecuencias, intensidades y promedios más altos, quedando demostrado bajo los criterios que los autores del instrumento OCAI determinan para la determinación de un tipo de cultura para una organización.

Tabla 21. Resultados Tipo de Cultura

<u>Tipo de Cultura</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Intensidad</u>	<u>Promedio general</u>
CLAN	6	20%	3.8722
ADHOCRATICO	3	10%	3.8278
JERARQUICO	17	57%	3.8889
MERCADO	4	13%	3.8200
Total de observaciones	30		

Fuente: Elaboración propia, basada en los resultados generados por las encuestas y resultados arrojados por el SPSS

En la siguiente figura, se muestran los resultados de una forma gráfica que permite visualizar lo pequeña que es la diferencia entre cada una de las dimensiones, sin embargo, de esta manera se comprende como la intensidad determina que la cultura organizacional tiene una inclinación hacia lo jerárquico.



Figura 32. Tipo de Cultura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados de las encuestas y los resultados arrojados por el instrumento OCAI y el SPSS

- 2) De igual manera se llevaron a cabo los cálculos correspondientes para definir en qué etapa o etapas de la capacidad de absorción, se encuentra la IRPM; encontrando gracias al procesamiento de datos que la empresa se encuentra en una etapa de asimilación, que refutan los resultados preliminares de la prueba piloto, que presentaban resultados favorecedores para la etapa de transformación. (Ver la Tabla 22).

Tabla 22. *Capacidad de Absorción de la IRPM.*

<u>Capacidad de Absorción</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Intensidad</u>	<u>Promedio general</u>
ADQUISICIÓN	11	37%	3.9333
ASIMILACIÓN	14	47%	3.8953
TRANSFORMACIÓN	3	10%	3.6533
EXPLOTACIÓN	2	7%	3.5667
Total de Observaciones	30		

Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas.

La capacidad de Absorción del conocimiento debe ser comprendido como un proceso dinámico y continuo, en el que sus cuatro etapas o fases deben presentar una similitud de resultados, en este caso la Figura 33. Procesos de la Capacidad de Absorción de la IRPM, se puede observar claramente que la empresa se encuentra encajonada en los procesos que potencian el conocimiento, es decir la absorción y la asimilación, con una marcada diferencia de los procesos que realizan o permiten utilizar comercialmente los conocimientos organizacionales. Esto representa un reto ya que, resulta insuficiente que se exponga a las personas al conocimiento sin que este sea transformado, y explotado, con los fines comerciales determinados en los objetivos corporativos de la organización.



Figura 33. Procesos de la Capacidad de Absorción en la IRPM.
Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados del instrumento CIAD 2018.

Dando seguimiento al objetivo de esta investigación, y una vez comprobada la validez de los instrumentos utilizados, se consideró realizar la prueba de Shapiro-Wilk para contrastar la prueba de hipótesis de normalidad para la población estimada, misma que se puede entender en el mismo sentido a la prueba de Kolmogorov-Smirnov, comúnmente utilizada para este fin.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para esta prueba que nos arroja como resultado el rechazo de la hipótesis nula que define la normalidad. (Ver Tabla 23 Prueba Shapiro-Wilk).

Tabla 23. Prueba Shapiro-Wilk.

	Prueba de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	<u>Estadístico</u>	<u>gl</u>	<u>Sig.</u>
Clan	0.876	30	0.002
Adhocrática	0.839	30	0.000
Mercado	0.785	30	0.000
Adquisición	0.901	30	0.009
Jerárquica	0.819	30	0.000
Transformación	0.859	30	0.001
Explotación	0.905	30	0.011
Asimilación	0.900	30	0.009

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos del programa estadístico SPSS.

Una vez determinado que la muestra no sigue una distribución normal, se definen como elemento de análisis las pruebas no paramétricas para definir la correlación existente entre las variables estudiadas, es decir la Cultura Organizacional y la Capacidad de Absorción del conocimiento.

De la misma manera, se definieron los coeficientes de correlación de rangos ordenados de Spearman y Kendall para determinar la correlación existente, ya que ambos se adecuan a la escala de medición ordinal propia de la muestra propuesta, que generan un resultado estadísticamente significativo, tal y como se muestra en la Tabla. 24 Pruebas de Spearman y Kendall, mismas que se puede observar a continuación.

Estos coeficientes son considerados como perfectos para ser utilizados en medidas de variables que son de medida ordinal en ambos casos, de tal manera que los elementos estudiados puedan ser ordenados por rangos o jerarquías relacionando los resultados obtenidos por medio de una escala Likert, como lo es en este caso. En ambos modelos

los coeficientes han de variar de -1.0 como resultado de una correlación negativa perfecta y +1.0 resultado de una correlación positiva perfecta, de la misma manera una correlación con un valor de 0 indicaría la ausencia de tal correspondencia entre las variables jerarquizadas (Hernández, et al. 2014). Siendo el coeficiente de Kendall un resultado que se puede considerar como de mayor significancia, atendiendo a que los datos contienen un número notable de rangos empatados, y de la misma manera tomar en cuenta al coeficiente de Spearman, como una aproximación cercana al coeficiente de Pearson ampliamente reconocido.

De acuerdo a los datos obtenidos a partir de los cálculos realizados por el resultado nos indica que la Cultura Organizacional se correlaciona positivamente con la Capacidad de Absorción del Conocimiento, validando que la Cultura Organizacional se plasma en la Capacidad de Absorción con una influencia positiva, y que los cambios en una habrán de determinar a la otra en un sentido similar basándose en un resultado estadísticamente significativo, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 24. Prueba de Kendall y Spearman.

<u>Correlaciones de Kendall y Spearman</u>				
Tau_b de Kendall	Capacidad Absorción	Coeficiente de correlación	<u>Capacidad Absorción</u> 1.000	<u>Cultura</u> .805**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Cultura	N	30	30
		Coeficiente de correlación	.805**	1.000

		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	30	30
			<u>Capacidad</u>	<u>Cultura</u>
			<u>Absorción</u>	
Rho de Spearman	Capacidad Absorción	Coeficiente de correlación	1.000	.917**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	30	30
	Cultura	Coeficiente de correlación	.917**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos del programa estadístico SPSS

De la misma manera se realizaron los cálculos con respecto a las correlaciones definidas para cada una de las dimensiones que definen el tipo de cultura organizacional de la organización y de las dimensiones que determinan la fase de la capacidad de absorción del conocimiento de la organización. Encontrándose que, la organización se encuentra en la mejor disposición para pasar de una fase de asimilación a una fase de explotación.

De esta manera se hace un énfasis en la necesidad de gestionar de manera efectiva las culturas de tipo Clan y Jerárquico, cada una con una correlación promedio de .688; resultados que se confirman con la información contenida en la Tabla 25 Correlaciones por dimensión, debido a que se identifican con índices sobresalientes.

Tabla 25. Correlaciones por dimensión.

		Correlaciones								
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Adquisición	Asimilación	Transformación	Explotación	
Tau_b de Kendall	Clan	Coefficiente de correlación	1.000	.622**	.749**	.706**	.609**	.677**	.562**	.523**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Adhocrática	Coefficiente de correlación	.622**	1.000	.815**	.730**	.492**	.596**	.568**	.719**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Mercado	Coefficiente de correlación	.749**	.815**	1.000	.812**	.612**	.670**	.599**	.614**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Jerárquica	Coefficiente de correlación	.706**	.730**	.812**	1.000	.574**	.676**	.622**	.580**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30

		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Adquisición	Asimilación	Transformación	Explotación		
Rho de Spearman	Clan	Coefficiente de correlación	1.000	.699**	.830**	.778**	.719**	.758**	.683**	.631**	
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Adhocrática	Coefficiente de correlación	.699**	1.000	.893**	.820**	.580**	.701**	.686**	.808**	
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Mercado	Coefficiente de correlación	.830**	.893**	1.000	.878**	.702**	.796**	.725**	.723**	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Jerárquica	Coefficiente de correlación	.778**	.820**	.878**	1.000	.674**	.779**	.736**	.675**	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES

Este trabajo es el resultado de una investigación que ha estudiado empíricamente, cumpliendo con el objetivo general se precisa la relación de correlación existente entre la Cultura Organizacional y la Capacidad de Absorción, basada en instrumentos de evaluación conocidos y probados para determinar tales variables, en un sector de la producción poco estudiado; y responde a las preguntas de investigación planteadas en este trabajo, pues define la cultura organizacional y determina la etapa o fase de la capacidad de absorción del conocimiento en la organización y su correspondencia.

De la misma manera, se responden a las hipótesis planteadas, basándose en el análisis de una muestra de 30 fruticultores, miembros de la organización Integradora Regional de Productores de Manzana, S.A. de C. V., que arrojó información suficiente para realizar una serie de procesos estadísticos, que ofrecen las siguientes respuestas a las hipótesis planteadas:

- Se rechaza la H1, dado que la cultura organizacional preponderante en la IRPM es la jerárquica y no la de mercado
- Se rechaza la H2, dado que la capacidad de absorción dentro de la IRPM, se encuentra en las fases de adquisición y asimilación, en la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V. y no en la fase de explotación
- Se acepta la H3, dado que la cultura organizacional, se relaciona positivamente con la capacidad de absorción del conocimiento en la gestión del conocimiento de la Integradora Regional de Productores de Manzana S.A. de C.V.

Al comprobar la relación positiva correlacional, casi perfecta, de la Cultura Organizacional con la Capacidad de Absorción del Conocimiento en la Gestión del Conocimiento, se considera este resultado como principal aportación de este estudio pues pone de manifiesto esta relación, dentro del sector frutícola de la zona del municipio de Canatlán Durango, ya que hasta el momento existe escasa literatura que hable de la forma de hacer negocios de los pequeños productores para el sector agrícola del campo mexicano.

Los resultados aportan evidencias al hecho de que un cambio en la cultura organizacional de la organización define una predisposición al desarrollo de las etapas del proceso de la capacidad de absorción del conocimiento, a fin de gestionar el conocimiento dentro de la organización.

La Dirección o Alta Gerencia en conjunto con el Consejo de Accionistas, deberán considerar y estar conscientes de que determinar acciones que dan la pauta para definirse dentro de los estereotipos de un tipo de cultura en específico es decisivo, pues enfilan las acciones de la organización al cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, este podrá ser modificado a voluntad, es decir, que este se podrá modificar de acuerdo al entorno y circunstancia en la que se encuentre la empresa, y los resultados que deseen generar.

El objetivo de la organización se debe dirigir a promover el enfoque interno que, de manera flexible asegure la integración y lealtad de sus socios y colaboradores en un conglomerado muégano, o único que tome decisiones en función del interés de desarrollo de ellos mismos, bajo un esquema de certidumbre sobre una base de estabilidad y

flexibilidad programada y documentada, dando relevancia a la cohesión social, fortaleciendo la lealtad y productividad de la organización.

A través del Diagnóstico Organizacional, la organización encuentra una herramienta en la que se puede ver claramente que la estandarización y protocolización de procesos y procedimientos le da a la empresa seguridad en el diario operar de la misma, es decir, llevar a cabo acciones técnico administrativas que permite dividir funciones por área, departamento, puesto y jerarquía definida y expresada en documentos y manuales, que facilitan las relaciones y comunicaciones dentro de la organización que forja las bases de un largo plazo realizable sobre todo en la estandarización de niveles de calidad, confiabilidad de entregas y reducción de costos. Sin embargo, el timón debe ser guiado en pro de mantener una ventaja competitiva, considerada por la literatura consultada, como el objetivo primigenio que toda organización, fortalecida por las acciones definidas dentro de la estrategia elegida.

A ciencia cierta, un cambio organizacional enfocado en la cultura organizacional, no es fácil de definir, más aún cuando no se ha analizado y determinado previamente. En este caso el análisis nos muestra que la organización no se define claramente por un solo tipo de cultura, sino que se define dentro de los parámetros de dos tipos de estereotipos que precisan el actuar de los integrantes de la organización. Los tipos de cultura organizacional que este estudio define son los de Clan y Jerárquico, se caracterizan por rasgos de carácter interno, pero de diferente enfoque uno interno y otro externo. El primero busca la flexibilidad y el segundo la estabilidad.

Para este caso la recomendación es, proponer una estrategia corporativa de tipo defensiva que genere una postura enfocada a la implementación de programas de restablecimiento y fortalecimiento de los lazos de confianza entre los integrantes de la organización, y con su entorno alineando las necesidades al desarrollo de ventajas competitivas sólidas que generan sinergia que motivan el crecimiento y desarrollo organizacional.

Con esta intención, se propone el desarrollo de una identidad y estructura, de acuerdo al entorno y tiempo en el que se desarrolla la organización, enfocada certeramente a la comercialización de sus productos, bajo las mejores prácticas esperando resultados en función de los insumos invertidos y sin sacrificar el desarrollo de capacidades y mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes. Así como definir, documentar y difundir los procesos, procedimientos y objetivos que sustenten las estrategias o líneas de acción que den certeza y les permitan a los integrantes conocer el rango de acción que le permite ser productivo y competitivo.

Este tipo de acciones reanimarían el objetivo propio de la intención de la existencia de un frente único de acción, e inhibe la acción independiente o de grupos de interés, evita la competencia desleal entre los propios socios de la organización y permite el acceso a financiamientos para la mejora agrícola y genera frentes de acción para afrontar las vicisitudes de clima.

Para lograr esto, el liderazgo o dirección, de esta organización en conjunto con la asamblea de socios, debe ser consciente del hecho de que los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa definen el actuar de sus integrantes y por ende

sus resultados, pues son estos los que dirigen las acciones que basadas en técnicas como la de los seis sombreros en las que se identifican estilos de liderazgo moldean creencias y valores que generan compromiso, cambios positivos, y logran alinear las acciones individuales a las estrategias establecidas, bajo el principio de formar conductas y procedimientos comprometidos con los objetivos organizacionales, que aun y cuando estos cambien el principio subconsciente genera normas de conducta perdurables.

Es indudable que el desarrollo de la tecnología en los últimos veinte años ha cambiado radicalmente la manera de hacer negocios, que genera una sociedad cada vez más informada y demandante que exige cambios, y transformaciones personales y de su entorno dispuesta a aprender y conocer; por lo tanto, los integrantes de la organización estarán dispuestos a usar esta información y conocimiento como un recurso, siendo conscientes de que el uso de este puede ser positivo o negativo en función de cómo es que la organización decida gestionar este conocimiento.

Esta gestión, es fundamental para las organizaciones y habría que entenderla y procurarle de la manera más sencilla posible y más aun tratándose de aplicarla en sectores productivos que poco a poco van profesionalizando y modernizando su quehacer como en el caso de la agricultura en México y la mayor parte de Latinoamérica, considerándola desde el punto de vista más sencillo y fácil de llevar a cabo, es decir, el manejo de los procedimientos y reglas y sistemas que nos facilitan asimilar, adquirir, transformar y explotar las ideas y conocimientos de una organización

Proponiendo que: 1) Definir qué es lo que se sabe y lo que no se sabe, fijando objetivos y metas alcanzables 2) Definir las tareas necesarias para gestionar el conocimiento,

reconociendo los conocimientos que ya forman parte de la organización y definiendo los conocimientos de los competidores; 3) Intensificar la generación, adquisición y asimilación del conocimiento, interno y externo, principalmente en el desarrollo de procesos que permita la estandarización y perfeccionamiento de las acciones realizadas; 4) Compartir los conocimientos, de manera interna y externa; 5) Transformar y explotar los conocimientos generados y adquiridos, incluso con el fin de ofrecer asesorías y 6) Evaluar continuamente el modelo de gestión de conocimiento, con el fin de ajustar lo necesario de manera oportuna.

Reconocer, la importancia de este trabajo de investigación, radica en la disposición de la organización y sus integrantes, para desarrollar herramientas y prácticas que le permitan explotar el conocimiento adquirido de manera comercial, teniendo por ende un impacto en la capacidad competitiva de la organización y en la región, sobre todo si consideramos que la necesidad de no dejar morir el sector frutícola de la zona.

Las evidencias proporcionan parámetros de acción para la gestión del conocimiento, dejando en claro que el propósito es mejorar el desempeño de los integrantes de la IRPM como individuos y como organización, manteniendo e incluso incrementando el valor presente y futuro de la organización, resaltando que los resultados presentados, no asumen una generalización sobre los hallazgos encontrados por el estudio, y subrayando que se trata de un estudio transversal que retrata la situación de la organización en un momento definido, por lo que abre la posibilidad de la realización de estudios de intervención e investigaciones futuras sobre los aspectos estudiados y las recomendaciones realizadas, tales como: las estrategias sugeridas, la gestión del

conocimiento, la cultura organizacional, la capacidad de absorción, los estilos de liderazgo en el sector rural, las practicas organizacionales, las incapacidades del conocimiento, etc., entre otros, temas que representan conocimientos que seguramente los administradores y dueños de pequeñas empresas productoras sabrán valorar y poner en práctica.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera-Luque, A. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. Doi: 10.13140/rg.2.2.28487.29600.
- Aktouf, O. (2006) Le management entre tradition et renouvellement, Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, No. 34
- Alfaro, G. G. y Alfaro, V. G. (2012). Modelo de gestión de conocimiento para la pequeña y mediana empresa. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137684.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx>
- Angulo, N. (2006) Información y conocimiento: competencias deseables Innovación Educativa, vol. 6, núm. 35, diciembre, 2006, pp. 37-49 Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México
- Ansoff I y McDonnell, E. (1990), *Implanting strategy management*. EUA: Prentice Hall
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Ed. Oxford University Press.
- Barba Álvarez (2010) *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*. México: Universidad Autónoma de México.
- Bearnard, I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boada. R. (2015) *Identificando el talento humano*, España: McGraw-Hill/Interamericana de España S. L.
- Botero, N. (2007) *Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano "estado del arte"*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, vol. 6, núm. 11, julio-diciembre, (61-74). Medellín Colombia: Universidad de Medellín.
- Burch, J.G. y Strater, F.R. (1981) *Information Systems: theory and practice*. New York: John Wiley.
- Burns, T. E. y Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=1496187>
- Calva, J.L. (2007). *Políticas de Desarrollo Agropecuario. Agenda para el Desarrollo Agropecuario*, Vol. 9. (pp.17-33) México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999): "Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework", Estados Unidos: addisonwesley, Reading.
- Carrasco, J. y León, J. (2017) *Capacidad de absorción y competitividad en el cultivo de camarón del municipio de Ahome, Sinaloa*, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo., México DOI: <http://dx.doi.org/10.24836/es.v27i50.475>
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima edición, México: McGraw -Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, Octava edición, México: McGraw-Hill Interamericana.

- Choo Wei, C. (1999). *La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Ed. Oxford University Press
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011, Documentos de proyectos, estudios e investigaciones, Sede Subregional De La CEPAL, En México, Productividad agrícola de la mujer rural en Centroamérica y México. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/26078>
- Cohen, M. y Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35. 128-152. DOI: 10.2307/2393553.
- Cohen, W. M. Y Levinthal, D. A. (1990). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(397), 569–596
- Collins, J.D., y Hitt, M.A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management* Volume 23, Issue 3, September 2006, Pages 147-167 DOI:10.1016/j.jengtecman.2006.06.007
- Cortés, G. (1997) *Confiabilidad y Validez en Estudios Cualitativos*, Educación y Ciencia, Nueva época Vol. 1 No. 1, páginas 77-92, Enero- Junio 1997
- Creswell, J. W. (2003). *Quantitative Methods*. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd. Ed.) (Chapter 9, pp. 153-178) (Trads. A. Guzmán & J. J. Alvarado Cabral). Thousand Oaks, California, U.S.A.: Sage Publications
- Cummings, A (2013) *Construyendo capacidades de innovación en iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en El Salvador* Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, vol. 8, núm. 24, septiembre-, 2013, pp. 295-319 Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior Buenos Aires, Argentina.
- Daft, R. (2010) *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, México.
- Dale, E. (1980) *Organización*, Editorial Técnica SA No 20 pp10-12, 6ta reimpresión: México.
- Davenport T, y Prusak L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston MA: Harvard Business School Press; 1998. P.5.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford University Press.
- De la Garza, J. Morales, M. y González, B. (2013) *Análisis Estadístico Multivalente, un enfoque teórico practico*. México: McGraw Hill/ Interamericana de Editores S.A. de C.V.,
- Del Saz, M. (2012) *Gestión del conocimiento: Pros y Contras*. En *El profesional de la información*, Vol. 10, N° 4, abril 2001 p. 14-26
- Díaz-Bravo, L.; Torruco-García, U, Martínez-Hernández, M; y Varela-Ruiz, M. (2013) *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

- Dieck, A (2016) ¿Dónde Está el Talento?, Tec Review noviembre/diciembre 2016 No.08, Editorial Expansión: México.
- Donate, M.J. y Guadamillas, F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Knowledge. Management Practices and Innovation. Knowledge & Process Management, 17(2), 82-94
- Drucker, P. (1949). Concept of the corporation. Estados Unidos: Jhon Day Company
- Drucker, P. (1994) Theory of the Business. Harvard Business Review. 72.
- Druker, P. (1999) Management. Ed. Rev. 2008 (Joseph A. Maciariello), New York: Harper Business
- Escalante, E. y Catalán H. (2008) Situación actual del sector agropecuario en México: perspectivas y retos, Economía. UNAM núm. 350 ▪ enero-febrero ▪ 2008, México :UNAM, Disponible en:<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/350/01escalante.pdf> (revisar)
- Eyassautier, M. (2002) Elementos básicos de administración, 3er edición, Trillas: México.
- Fayol, H. (1916) Administración Industrial y General, traducción Dimitru, C. (1987), Argentina: El Ateneo
- Fernández, I. (1996) Nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En: Seminario sobre la Transformación Universitaria en Vísperas del Tercer Milenio. Memorias del Simposio AUGM/SM/ UDUAL. CRESALC-UNESCO; junio 1996; Caracas, Venezuela. Caracas: CRESALC-UNESCO, 1996. P. 60
- Foray, D. (2009) l'économie de la connaissance, Collection Représ, Num. 302, (128) Paris.
- Foro Económico Munidal (2018) Agenda Industrial, La Cuarta Revolución Industrial Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/archive/fourth-industrial-revolution/>
- Franklin E. y Krieger M. (2011) Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina, México: Pearson
- Garay, A., Schwentesius R., Almaguer, G., Márquez, S., Carrera, B y Jolapa, J. (2012) Competitividad del sector agropecuario en México: implicaciones y retos. México: Plaza y Valdés SA de CV.
- García Cadena Ch (2006) La medición en ciencias sociales y en la psicología, en SPSS y metodología de la investigación, René Landeros Hernández y Mónica T. González Ramírez (comp.), México: Trillas.
- García, E., Hernández, R. Vargas, B. y Cuevas, H. (2012) Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades, tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya (diciembre 2012), Vol. 2, 9-29
- Garrido, N. (2017) Artículos Originales, Especial.1449 Universidad de Tarapacá, Iquique: Chile
- Garza, L. y Gil, JM. (2016) Hacia un modelo de gestión del conocimiento en la pequeña empresa agroalimentaria, Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones Volumen 2, Número 2, ISSN 2254-1608, disponible en: <https://journals.epistemopolis.org/index.php/gestion/article/view/1258/816>

- Gil-Bolívar, F. (2012) Confianza y gobierno corporativo Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VIII, núm. 15, julio-diciembre, 2012, pp. 57-67 Universidad El Bosque Bogotá, Colombia
- Gleick, J. (2011) La información: historia y realidad (traductor Rabasseda-Gascón, J. y De Lozoya, T.). Disponible en: Baja e-books.
- Gómez J., Villarreal M, y Villarreal F. (2015) Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme, Contaduría y Administración 60 (2015) 686–702
- Gómez Roldan I. (2006), Gestión del Conocimiento, Innovación y Competitividad, Revista Escuela de Administración de Negocios, No 58, septiembre diciembre pp107 a 134
- Gómez, J. (2004). Como una institución genera conocimiento organizacional, lo generaliza en su comunidad y descubre sus incapacidades de aprendizaje, para alcanzar su misión y su visión. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.
- Gómez, J. (2008). La Generación de Conocimiento Organizacional en las MIPYMES de Durango. México Durango: Editorial UJED.
- Gómez, J. (2016) El liderazgo de Aprendizaje y su Incidencia en la Innovación y Competitividad de las MIPYMES de la Ciudad de Durango, Investigación Administrativa Vol. 45. Enero-junio 2016 Núm. 117: México
- González, C. y Hurtado, A. (2014) Propuesta de un Indicador de Capacidad de Absorción del Conocimiento (ICAC-Col): evidencia empírica para el sector servicios en Colombia. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. XXII (2).
- Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall. Hispanoamericana
- Guerrero, G. (2003) Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, disponible en: <https://redalyc.org/articulo.oa?id818/81802104>
- Haragadon, A. y Fanelli, A. (2001) Action and possibility: reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. Organization Science (290-302)
- Harrington, S.J. y Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. Information and Organization, 15(1), 39-6
- Hedberg, B., (1981) "How Organizations Learn an Unlearn", handbook Of Organizational Desing, Oxford University Press, Oxford,1981
- Hernández R., Méndez, S., Mendoza, Ch. y Cuevas, A. (2017). Fundamentos de Investigación, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández S. (2006) Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa, México: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011) Introducción a la administración teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia. 5ta edición. McGraw Hill: México
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012) Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad, Tercera Edición México: McGraw-Hill Interamericana

- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P (2014) Metodología de la investigación, Sexta Edición México: McGraw Hill/ Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Hernández, V. (2017) La gestión del conocimiento en las organizaciones. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. DE C.V.
- Hickman, C.R. y Silva, M.A. (1992). Cómo Organizar Hoy Empresas con Futuro. Buenos Aires: Granica.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. y Gales, L.M (1998) Organization Theory. A Strategic Approach, Pearson: Reino Unido.
- Hogan Thomas P. (2004) Pruebas Psicológicas, una introducción práctica, (trad. J. Cisneros Herrera). México: El Manual Moderno S.A. De C.V.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). Índice de competitividad Estatal 2016, disponible en: <http://imco.org.mx/indices/#!/un-puente-entre-dos-mexicos/introduccion>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO). Índice de competitividad Estatal 2018, disponible en: <https://imco.org.mx/indices/el-estado-los-estados-y-la-gente/>
- Instituto Nacional De Geografía y Estadística (INEGI), Censo de Población y Vivienda 2010, Censos y Conteos de Población y Vivienda, disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ccpv/2010/>
- Instituto Nacional De Geografía y Estadística (INEGI), Sistema de Consulta de Información Geoestadística Agropecuaria (SCIGA), disponible en: <http://gaia.inegi.org.mx/sciga/viewer.html>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kim, L. (1999). Building Technological Capability for Industrialization: analytical frameworks and Korea's experience. Industrial & Corporate Change, 8(1), 111-136, DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/8.1.111>
- Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M (2016) Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill : México
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Lana, R (2008) La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 9, núm. 1, junio, 2008 Universidad Nacional de Misiones, Argentina, disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Lawrance P. y Lorsch J. (1967) Organization and Enviroment: managing differentiation and integration. Harvard Business School Press. EUA
- Lewin, K. (1988). La Teoría de Campo en las Ciencias Sociales". Ediciones Paidós. Barcelona
- Luna, R (2018) Gestión del talento, De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT), Ediciones Pirámide. España.
- Maestre Yanes, P. (2000) Diccionario de Gestión del Conocimiento e Informática. Madrid: Fundación Dintel

- Magretta, J. (2014) Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia (trad. José C. Pecina Hernández) México: Grupo Editorial Patria S.A. de C. V.
- Martínez, M. (1998) La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-práctico. 3ra Edición. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación. México: Trillas
- Martínez- Sánchez, A., Vela- Jiménez, M., Pérez- Pérez, M., y De Luis- Carnicer, P. (2009) Flexibilidad de recursos humanos e innovación: Competitividad en la industria de automoción, cuarto trimestre 2009, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, Zaragoza.
- Máynez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J., y Nuño-De La Parra, J. (2012) la influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional, estudios gerenciales, Vol. 28, edición especial, 191-211, 2012 Universidad de ICESI Colombia
- Mayntz, R. (1963) Soziologie Organisation , Traducción Sociología de la organización, (José Díaz García) 1980 Alianza Editorial: España
- Medina, C., Nava, A., y Bong, I. (2010) Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones Multiciencias [en línea] 2010, 10 (Mayo-Agosto) Disponible en:<<http://internet.redalyc.org/articulo.oa?id=90415607004>> ISSN 1317-2255
- Mendoza de Ferrer H. y Rodríguez M. (2007) La teoría administrativa en el contexto emergente, Contaduría y Administración, Núm. 223, septiembre-diciembre: 155-173
- Miller R, Michalski W, Stevens B (2005), 1 Promesas y Amenazas de la Tecnología del Siglo XX: Un repaso de los problemas, Tecnologías del Siglo XXI Promesas y Amenazas de un Futuro Dinámico, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Centro de investigaciones Económicas Administrativas y Sociales, Instituto Politécnico Nacional: México.
- Monje, C. (2011) Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía Didáctica, Universidad Sur Colombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social y Periodismo, Neiva: Colombia
- Muñoz-Seca B., y Riverola J. (1997) Gestión del conocimiento. Madrid: Folio; 1997. P.18.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D y Sanz-Valle, R. (2011) ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Is organizational culture an antecedent of firm's innovation? DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.00>
- Navas, J. y Guerras, M. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press: EUA.
- Nonaka, I. (1991): "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104
- Núñez Paula, I. (2004) La gestión de la información, el conocimiento y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio psicológica. ACIMED. Vol. 12, No. 3, 2004, Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_3_04/aci04304.htm

- OECD (2019), Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, OECD Publishing, Paris. Disponible en: https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf
- Olea-Miranda, J., Contreras, O. y Barcelo-Valenzuela, M. (2016) Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor *Estudios Gerenciales* 32 (2016) 127–136. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Ouchi, W. 1981. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Disponible en: <https://archive.org/details/theoryzhowameri100ouch>
- Palacios, M. (2000) Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Procesos y Estrategia. *Hitos de ciencias Económico Administrativas* No 15 pp31-39
- Penrose, E. (1995). *The Theory of The Growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pérez Rodríguez, Y., y Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6) Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es
- Pérez, L., Guillén, M., y Banón-Gomis, A. (2017) Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. *El caso de las empresas españolas*, *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review* 20(1) (2017) 82-94. Disponible en: www.elsevier.es/rccsar
- Perroux, F. (1984) *Pour une Philosophie du Nouveau Développement*, Aubier, Presses del 'UNESCO, París, 1981, 279 páginas. Traducción al español: *El desarrollo y la nueva concepción de la dinámica económica*, Serbal UNESCO, España, 1984, 229 páginas.
- Polo, G. (2012). *Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana*. *Clío América*, 52-71.
- Porter, M. (1990) *La Ventaja Competitiva de las Naciones: Nueva York* Estados Unidos
- ProChile (2011). *Estudio de Mercado Pomáceas: Peras y Manzanas en México*. Información comercial, pp. 22.
- Ramírez, R (2018) *Entrevista con Flor Rodríguez, Municipio de Canatlán Durango*.
- Ramírez, C. (1999). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*, Asignatura ORGANIZACION Y METODOS, Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política, Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política
- Ramírez, S., Palacios, D. y Velazco, D. (2006). Diagnóstico sobre la condición social de las niñas y niños migrantes internos, hijos de jornaleros agrícolas. Secretaría de Desarrollo Social (Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF-México), noviembre 2005 – abril 2006, 153.
- Render, B. y Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Internacional.

- Reza Trosino, J. (2000) Aprendizaje Total en las organizaciones, Panorama Editorial: México
- Riquelme, A., Leal, A.C., y Saavedra, R. (2008). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena, Chile: Escuela Internacional de Gerencia.
- Rivas L, Morales J, Peña M, Sotomayor J y Aragón M. (2002) La Gestión de Conocimiento en Organizaciones Mexicanas, Investigación Administrativa, Enero Junio 2002 Año 11 no 90
- Rivas L. (2002) Nuevas formas de organización, Estudios Gerenciales, Journal of Management and Economics for Iberoamerica, No 28. Disponible en:http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77/html
- Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. Gacetaside.
- Rivas, L. (2016). Dirección Estratégica, el proceso de la organización del siglo XXI. México: Trillas.
- Robbins, S. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Quinta edición México: Pearson
- Robbins, S., Judge T. A., (2013) Comportamiento Organizacional México: Pearson; adaptado de: Dunnette M.D. (1976) Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Robledo, J., Del Río, J., Martínez, O. y Ruiz, J. (2015) Gestión del conocimiento organizacional: fundamentos teóricos. México: Jorale Editores S.A. DE C.V.
- Rodríguez, D. (2016) Diagnóstico Organizacional, 8va Edición. México: Alfaomega Grupo Editor SA de CV
- Rodríguez, M. (2004) La Gestión del Conocimiento, una poderosa fuente de ventaja competitiva. En Folletos Gerenciales. Mayo 2004 Vol. 8 pp. 12 -17. Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2005/6/48805601.pdf>
- Rodríguez, R. (2009), La Cultura Organizacional un potencial activo estratégico, INVENIO 12
- Saavedra, J. (2005) ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS, Economía y Administración, No 64
- Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership (3a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA (2017 a). Planeación agrícola nacional 2017-2030, Manzana Mexicana, México: Autor
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA (2017 b). ACUERDO por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa de Fomento a la Agricultura de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio 2018. México: Diario Oficial de la Federación, 29/12/2017

- Secretaría de Desarrollo Social (2015). Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas. Disponible en: <https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/atencion-a-jornaleros-agricolas>
- Segne, P. (1993). La quinta disciplina, editorial garnica, México
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) Producción Agrícola disponible en: <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-agricola-33119>, Fecha de publicación 09 de enero de 2010
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP] (2016) Altas Agroalimentario 2016, Sistema Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), México: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP] (2018) Altas Agroalimentario 2012-2018, Primera Edición, Sistema Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), México: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Sistema Nacional de Información Municipal del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED, 2017). Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM10durango/municipios/10005a.html>
- Shepherd, W. G. (1982): "Causes of Increased Competition in the U.S. Economy, 1939-80", Review of Economic and Statistics, vol. 64, n^o. 4, pp. 613-626.
- Siemens, G. (2010). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. En R. Aparicio (Ed.), Conectados en el ciberespacio (pp. 77-89). Madrid: UNED.
- Sparrow, J. (1998). Knowledge in Organizations. Access to Thinking at Work. Londres: Sage
- Sparrow, P. (2002). "Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales ". Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones Vol. 18. Madrid, p 131-156.
- Spirtes, P., Glymour, C. N., y Scheines, R. (2000). Causation, Prediction, and Search. MIT Press.
- Stoner J., R. Freeman y D. Gilbert (1996). Administration (6a ed.). México: Editorial Prentice Hall
- Taylor, F.W. (1911) The Principles of Scientific Management, New York: Harper Bros. 5-29
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introduction to qualitative research methods (J. Piatigorsky, Trans.) 3^a. Edición. Barcelona, España: Ediciones Paidós Iberoamérica, S. A.
- Tedesco, J. (2003), "Los pilares de la educación del futuro" en Debates de educación, Barcelona, 2003, Fundación Jaume Bofill, UOC .Disponible en www.uoc.edu/dt/20367/index.html
- Trejo, S. (2008), Teoría estructuralista de la administración. Instituto Tecnológico de Celaya. Disponible en: <http://web.iese.edu/rterms/acer/files/Guatemala.pdf>

- Troncoso, C. y Germán- Lobos, A. (2004) Márgenes de comercialización y concentración industrial en el mercado de frutas y hortalizas en Chile, *Agroalimentaria* No.18, enero-junio 2004 (75-86). Perú
- Ulloa, R. (2000). *El Proyecto Cerebro Colectivo y Pensamiento Sistémico*; Instituto Andino de Sistemas – IAS Lima - Perú (Documento en línea). Disponible: <http://www.iasvirtual.net/cereco.htm>
- Wijk, R., Jansen, J.J.P. y Lyles, M.A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/4771324_Inter-_and_Intra-Organizational_Knowledge_Transfer_A_Meta-analytic_Review_and_Assessment_of_Its_Antecedents_and_Consequences
- Woodward, J. (1958) *Management and Technology*, Vol 3 de *Problems of Progress in Industry*, Great Britain Dept. Of Scientific and Industrial Research. HM Stationery Off.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. Y Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. México: Ed. Oxford University Press
- Zahra, S. A. y Georges G. (2002) "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension" *Academy of Management Review*. DOI/10.5465/amr.2002.6587995

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

ENCUESTA

PARTE I Datos Generales

INSTRUCCIONES. En su caso marque con una “X” la respuesta correcta, que mejor defina la actividad mencionada dentro de la organización, para cada uno de los apartados, con el fin de realizar un diagnóstico preciso de la organización.

Por favor, responda con honestidad cada pregunta. Si no está seguro de una respuesta, presente la opción más aproximada. Todas las respuestas serán estrictamente confidenciales. GRACIAS.

PLANEACION ESTRATÉGICA

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Directrices estratégicas	Tienen definidos, documentados y difundidos la misión, visión y valores.	No se tienen definidos misión, visión y valores.	Se tienen definidos y documentados algún(os) de los 3 elementos de las directrices estratégicas.	Se tienen definidos y documentados la misión, visión y valores, mas no se tienen difundidos.	Tienen definidos, documentados y difundidos la misión, visión y valores.
Misión	Su misión es clara y toma en cuenta los cuatro ejes (clientes, sociedad, accionistas y empleados).	La empresa no ha definido su misión.	Su misión es ambigua y no está planteado sobre los 4 ejes.	Su misión es clara, pero solo toma en cuenta alguno(s) de los 4 ejes.	Su misión es clara y toma en cuenta los cuatro ejes (clientes, sociedad, accionistas y empleados).

Visión	Su visión es clara y está definida en etapas de evolución.	La empresa no ha definido su visión.	Su visión es ambigua.	Su visión es clara pero no está definida en etapas de evolución.	Su visión es clara y está definida en etapas de evolución.
Cultura organizacional	Tienen definida una cultura organizacional en línea con la misión y difundida por la dirección a la organización.	No tienen definida una cultura organizacional.	Tienen definida una cultura organizacional.	Tienen una cultura organizacional definida, y difundida por la organización.	Tienen definida una cultura organizacional en línea con la misión y difundida por la dirección a la organización.
Valores	Los valores son consistentes con los cuatro ejes de la misión.	No tienen valores definidos.	Tienen valores definidos.	Tienen valores definidos consistentes con alguno(s) de los cuatro ejes de la misión.	Los valores son consistentes con los cuatro ejes de la misión.
Objetivos estratégicos	Tienen definidos los objetivos estratégicos de acuerdo a las distintas etapas de la visión, y éstos se encuentran documentados y difundidos en la organización. Los objetivos son específicos, medibles, realizables, realista y limitado en el tiempo.	No tienen definidos y/o documentados objetivos estratégicos.	Tienen definidos y documentados objetivos estratégicos, pero no se encuentran difundidos.	Tienen definidos, documentados y difundidos los objetivos los estratégicos, pero no están de acuerdo a las distintas etapas de la visión y/o no cumplen con el criterio de la dimensión	Tienen definidos los objetivos estratégicos de acuerdo a las distintas etapas de la visión, y éstos se encuentran documentados y difundidos en la organización. Los objetivos son específicos, medibles, realizables, realista y limitado en el tiempo.
Estructura organizacional	La estructura organizacional está en línea con los objetivos estratégicos.	No existen objetivos estratégicos	La estructura organizacional conoce los objetivos estratégicos sin embargo no está en línea con ellos	La estructura organizacional está en línea con algunos de los objetivos estratégicos	La estructura organizacional está en línea con los objetivos estratégicos.
Medición de objetivos	Los objetivos estratégicos se traducen en metas concretas para los diferentes departamentos y/o procesos de la empresa.	No existen objetivos estratégicos ni definición de objetivos	Las metas no están en función de los objetivos estratégicos de la empresa.	Las metas no cumplen con el criterio de la dimensión	Los objetivos estratégicos se traducen en metas concretas para los diferentes departamentos y/o procesos de la empresa.

Mecanismos de seguimiento	Existen herramientas de control adecuadas para conocer el avance de los objetivos estratégicos y se realizan sesiones de seguimiento a la estrategia con el personal clave por área/organización.	No existen objetivos estratégicos ni mecanismos de seguimiento	Existen herramientas de control para conocer el avance de los objetivos estratégicos, pero no se les da seguimiento.	Existen herramientas de control pero no son las adecuadas para conocer el avance de los objetivos estratégicos y se realizan sesiones de seguimiento a la estrategia con el personal clave por área/organización	Existen herramientas de control adecuadas para conocer el avance de los objetivos estratégicos y se realizan sesiones de seguimiento a la estrategia con el personal clave por área/organización.
Comunicación interna	Existen mecanismos de comunicación hacia el interior de la empresa para alinear al personal hacia la estrategia y comunicar su forma de contribución individual y/o por área.	No existen mecanismos de comunicación interna formales.	Existen mecanismos de comunicación interna sobre estrategia de la empresa pero no en la búsqueda de alinear al personal	Existen mecanismos de comunicación interna formales para alinear al personal hacia la estrategia, pero no comunican la contribución por área y/o individual.	Existen mecanismos de comunicación hacia el interior de la empresa para alinear al personal hacia la estrategia y comunicar su forma de contribución individual y/o por área.

COMERCIAL

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Inteligencia de Mercados	Son aquellas actividades orientadas a recabar, ordenar y presentar la información que permite el conocimiento del mercado y facilita la toma de decisiones.	No realizan actividades orientadas a recabar información del mercado.	Recaba y analiza las fuentes internas con información acerca de clientes actuales como sus preferencias, consultas, patrones de compra y característica socio demográficas.	Recaba y analiza sistemáticamente fuentes internas con información acerca de clientes actuales y fuentes externas con información de competidores y tendencias en la población, economía, tecnología, ley y medio ambiente.	Recaba y analiza la información de fuentes internas y externas, asimismo realiza investigación de mercados para identificar, recolectar y analizar información que proporcione un mejor entendimiento del mercado.

<p>Mercado Objetivo</p>	<p>Implica la división del mercado en segmentos (submercados que comparten características) y seleccionar aquel segmento al cual la empresa enfocará sus esfuerzos de mercadotecnia.</p>	<p>La empresa no ha identificado segmentos de mercado, tampoco ha definido su mercado objetivo.</p>	<p>Ha realizado una segmentación del mercado, identificando características comunes compartidas por subgrupos.</p>	<p>La empresa ha realizado una segmentación del mercado y ha ordenado, de acuerdo a prioridades, los segmentos que la empresa busca atender.</p>	<p>Ha realizado una segmentación del mercado a partir de la cual seleccionó una de las estrategias de mercado objetivo: segmentos de mercado diferenciados, enfoque de nichos de mercado o marketing uno a uno (personalización)</p>
<p>Posicionamiento</p>	<p>Hace alusión a la relación que se establece entre las necesidades y deseos de los clientes con la propuesta de valor de la empresa.</p>	<p>La empresa no ha definido el posicionamiento deseado para sus productos o servicios.</p>	<p>La empresa ha definido el posicionamiento deseado para sus productos o servicios.</p>	<p>La empresa ha definido el posicionamiento deseado en línea con su propuesta de valor.</p>	<p>La empresa ha definido y desarrollado las estrategias de mercadotecnia para posicionar sus producto o servicios y éstas están alineadas a su propuesta de valor.</p>
<p>Valor de marca</p>	<p>Se refiere a la definición del valor de marca con base en la propuesta de valor de la empresa, relacionando atributos funcionales y emocionales a la misma.</p>	<p>La empresa no ha definido el valor de marca con base en la propuesta de valor de la empresa y no ha logrado conseguir el conocimiento de su marca por parte del mercado.</p>	<p>La empresa ha conseguido la conciencia de marca, logrando que ésta sea identificada en el mercado.</p>	<p>La empresa ha relacionado su marca con su propuesta de valor, logrando diferenciar su marca del resto de las ofertas disponibles en el mercado.</p>	<p>Se tiene claramente definida la arquitectura de marca con base en la propuesta de valor de la empresa, relacionando atributos funcionales y emocionales a la misma.</p>

Experiencia de cliente	Se refiere a los atributos físicos y a la capacidad para estimular los sentidos y evocar las emociones que tienen lugar en cada interacción entre el cliente y la empresa.	La empresa no ha definido los atributos del servicio que conforman la experiencia del cliente.	La empresa ha identificado los atributos que deseen formar parte de la experiencia del cliente.	La empresa ha diseñado, planeado y documentado la experiencia del cliente, así mismo ha definido las actividades que debe desempeñar para lograr una experiencia satisfactoria.	Además de documentar la experiencia del cliente, la empresa ha identificado y capacitado a sus empleados para los "momentos de la verdad". Asimismo ha capacitado a su personal para efectuar la recuperación del servicio cuando se presentan fallas en el mismo.
Definición de precios	Existe una definición clara de la arquitectura de precios vinculada a la oferta de valor en función de los beneficios percibidos por los clientes en relación a otras ofertas relevantes en el mercado	La empresa ha definido los precios de su producto considerando únicamente el costo y ha cedido a las presiones que impone el mercado, tratando de igualar los precios ofrecidos por la competencia.	La empresa ha definido los precios de sus productos en función de los objetivos financieros de la empresa.	La empresa ha definido los precios de sus productos, así como políticas de descuento en función de los beneficios percibidos por los clientes y los objetivos financieros de la empresa.	Ha definido sus precios en función a los beneficios percibidos por los clientes y a objetivos específicos, los cuales son consistentes con la propuesta de valor, el posicionamiento, los objetivos financieros de la empresa y la competencia externa.
Canales de Distribución	La estrategia de distribución debe definirse en función de la intensidad y el tipo de intermediarios de acuerdo a los niveles de control y el nivel de servicio requeridos.	La empresa no ha definido una estrategia de distribución y sus productos no llegan adecuadamente a su mercado meta.	La empresa no ha definido una estrategia de distribución, la distribución se realiza de manera empírica, pero los productos están al alcance del mercado objetivo.	La empresa ha definido una estrategia de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) y la cantidad de intermediarios a participar, sin embargo no ha definido el tipo de intermediarios y el nivel de servicio para cada uno.	La empresa ha definido claramente su estrategia de distribución (distribución intensiva, selectiva o exclusiva) y ha establecido el número de intermediarios involucrados en la distribución, así como el tipo de intermediarios de acuerdo al nivel de servicio.

Estrategia Integral de Comunicación	Es la estrategia empleada para comunicar los mensajes de la empresa y la marca al mercado meta, empleando una combinación de elementos de la mezcla de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal, marketing directo y marketing interactivo).	No se ha definido una estrategia de comunicación, no se emplean elementos de la mezcla de promoción o se emplean de manera limitada sin apoyar los mensajes de la empresa y/o marca.	Se emplean elementos de la mezcla de promoción que apoyan los mensajes de la empresa y/o marca de manera aislada.	La empresa ha definido una estrategia promocional, donde se emplean diferentes elementos de la mezcla de promoción que han desarrollado de manera separada (no de manera integral).	La empresa ha definido una estrategia integral de comunicación, donde todos los elementos de la mezcla de promoción están conectados entre sí y con el mismo mensaje de la empresa y/o marca.
Medios de comunicación	La utilización canales de comunicación enfocados a los segmentos objetivo utilizando de manera costo-efectiva la publicidad y las relaciones públicas	No se emplean medios de comunicación.	Se emplean medios de comunicación, pero no emplean enfocados a los segmentos objetivos o mercado meta.	Se emplean medios de comunicación enfocados al mercado meta sin medir su efectividad de acuerdo al costo.	Se emplean medios de comunicación enfocados a hacer llegar el mensaje de la empresa y/o marca al mercado objetivo de manera costo-efectiva.
Promoción de ventas	Se diseñan promociones adecuadas a la intención estratégica de incentivar conocimiento, prueba, intensidad y diversificación de uso o lealtad y se mide el impacto del gasto promocional en términos de ROI	No se diseñan promociones que incentiven el conocimiento, prueba o compra de los productos o servicios.	Se lanzan promociones para incentivar la compra de productos o servicios, estructuradas como respuesta a lo que la competencia está ofreciendo.	Se diseñan promociones adecuadas a la intención estratégica de incentivar el conocimiento, la prueba, compra, diversificación de uso o lealtad, sin embargo no se lleva a cabo una medición del impacto que éstas tienen.	Se diseñan promociones adecuadas a la intención estratégica de incentivar el conocimiento, la prueba, compra, diversificación de uso o lealtad y se mide el impacto del gasto promocional en términos de retorno sobre la inversión.

Relaciones Públicas	Elemento de la mezcla de promoción que pretende influenciar las actitudes, opiniones y comportamientos a través de una comunicación indirecta (patrocinios, publicity, publisreportajes, etc.)	No se emplean las relaciones públicas como elemento de la mezcla de promoción.	Las relaciones públicas no forman parte de su estrategia de promoción, sin embargo las han empleado de manera espontánea o aislada.	La empresa ha incorporado esfuerzos de relaciones públicas a su estrategia de promoción, dirigidos a sus grupos de interés.	La empresa ha incorporado actividades de relaciones públicas de manera formal a su estrategia de promoción, los cuales han sido cuidadosamente planeadas y dirigidas a sus grupos de interés. Además lleva a cabo un monitoreo cercano de dichas estrategias y medición del impacto que tienen las mismas.
Marketing Interactivo	Elemento de la mezcla de promoción que promueve la interacción a través de Internet entre clientes y empresas y/o marcas.	No se han integrado actividades de marketing interactivo dentro de la mezcla de promoción.	Han llevado a cabo actividades de marketing interactivo de manera aislada y de manera poco ordenada a través de su página de Internet o redes sociales.	La empresa ha incorporado actividades de marketing interactivo a su estrategia de promoción, sin embargo, estas actividades no han sido planeadas cuidadosamente y sus resultados no están claramente visibles.	La empresa ha incorporado actividades de marketing interactivo de manera formal a su estrategia de promoción, los cuales han sido cuidadosamente planeados y han logrado establecer un vínculo entre la empresa y sus clientes.
Documento de marca	Se refiere a la existencia un documento de marca que describa: marca, logo, slogan, promesa de valor, beneficios, soporte, atributos, valores, personalidad y esencia de su compañía y/o producto.	No se cuenta con un documento de marca. No se cuida el uso correcto del logotipo y slogan de la empresa. La empresa no ha definido la promesa de valor, beneficios o atributos de su marca.	Se cuida el uso correcto del logotipo y slogan de la empresa, sin embargo no contiene una descripción de la marca, atributos, personalidad o esencia.	Existe un documento que contiene el logotipo y slogan de la empresa. La empresa sabe describir la marca, atributos, personalidad o esencia, sin embargo no lo tiene documentado.	Existe un documento de marca que describa: marca, logo, slogan, promesa de valor, beneficios, soporte, atributos, valores, personalidad y esencia de su compañía y/o producto.

Imagen corporativa	Se refiere a la existencia de un manual de imagen corporativa que contenga las políticas de uso del logotipo, colores institucionales y aplicaciones gráficas para tarjetas de presentación, hoja membretadas, sobres, facturas, plantillas de power point, firma de e-mail, hojas de pedido, señalamientos, etc.	No se tiene un manual de imagen y de aplicaciones gráficas, la imagen corporativa de la empresa no está unificada. Se observan distintos usos de logotipos, tipografías, colores en las aplicaciones gráficas de la empresa.	Se cuida el uso del logotipo y colores institucionales, pero no se cuenta con un manual de imagen o de aplicaciones gráficas que soporte su correcto uso.	Cuentan con un manual de imagen que contiene las políticas para el uso de logotipo y colores institucionales.	Cuenta con un manual de imagen y de aplicaciones gráficas alineado a una estrategia de comunicación global, el cual contiene las aplicaciones para el diseño de tarjetas de presentación, hojas membretadas, sobres, facturas, plantillas de power point, firma para e-mail, hojas de pedido, señalamientos, entre otros.
Materiales de venta	Se refiere a la existencia de un brochure institucional, folletos de producto, catálogos de producto, tríptico/díptico, flyer y entregables de correo directo.	No existen materiales de venta que apoyen la labor comercial.	Se han elaborado materiales de venta en alguna ocasión, pero estos no han sido revisados, ni son utilizados con frecuencia.	Existen materiales de venta, sin embargo no están alineados a una estrategia de comunicación integral,	La empresa cuenta con material de ventas alineado a la estrategia de comunicación global que proveen un apoyo para la estructura de ventas durante la presentación.
Nivel de Satisfacción del cliente	La calidad percibida por el cliente del producto y/o servicio logra sobrepasar las expectativas del cliente.	Frecuentemente reciben quejas debido a que la calidad percibida por el cliente del producto y/o servicio no cumple con las expectativas del cliente.	Una parte de los clientes se encuentra satisfecho con la calidad percibida del producto y/o servicio, sin embargo siguen presentando algunas fallas que demeritan la calidad percibida.	En general los clientes se encuentran satisfechos con la calidad percibida del producto y/o servicio, sin embargo no han logrado sobrepasar las expectativas del cliente.	La calidad percibida por el cliente del producto y/o servicio logra sobrepasar las expectativas del cliente.

Esquemas de lealtad	Los esquemas de lealtad ofrecen mayores beneficios a los clientes que mantienen una relación más intensa con la empresa y reconocen su lealtad.	No cuentan con esquemas de lealtad.	La empresa ha implementado un programa de lealtad de manera parcial, donde los beneficios no son del todo claros o atractivos para el cliente. No se ha realizado un análisis del retorno sobre la inversión del programa (el costo de los beneficios ofrecidos, en comparación a las ventas adicionales).	La empresa ha instituido un programa de lealtad que refuerza los beneficios que ofrece al cliente comprar a la empresa y los premia por su lealtad, en donde los beneficios han sido analizado en función a un retorno sobre la inversión.	Ha instituido un programa de lealtad, que además de ofrecer beneficios, forma parte de una estrategia más amplia de administración de la relación con el cliente, permitiendo recopilar información acerca de patrones de compra la cual es empleada para mejorar las estrategias de comercialización.
Plan de Marketing	Se refiere a la existencia de un documento que recopila la estrategia del área de mercadotecnia.	La empresa no ha documentado el plan de marketing.	La empresa ha documentado la estrategia de marketing que utilizará que contempla las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción).	La empresa ha documentado los objetivos generales y específicos, así como la estrategia a seguir para el área de marketing.	La empresa ha documentado su plan de marketing que además de incluir los objetivos y la descripción de la estrategia, contiene un pronóstico de ventas, presupuesto de gastos y las métricas para evaluar el desempeño y permite dar seguimiento puntual al mismo.
Estructura del área comercial	Se refiere a contar con un área o persona responsable dedicado a contactar y dar seguimiento a los clientes	No cuenta con una estructura comercial. Quien realiza la labor de ventas es el dueño, director o gerente, agregándolo al resto de sus responsabilidades.	La empresa cuenta con una persona enfocada a la labor de ventas que depende del director o gerente general.	La empresa cuenta con un equipo de vendedores, que dependen directamente del director o gerente general.	La empresa cuenta con un director o gerente comercial responsable de coordinar a un equipo de vendedores.

Prospección	Hay un proceso de prospección robusto a partir de una agenda comercial actualizada y una asignación de cuentas por ejecutivos de ventas	La empresa no cuenta con un proceso de prospección, que le permita llegar a nuevos posibles clientes. Los más recientes "llegaron solos".	La empresa lleva a cabo actividades para atraer a nuevos posibles clientes de manera esporádica.	La empresa cuenta con un proceso de prospección a partir de una agenda comercial actualizada y una asignación de cuentas por ejecutivos de ventas.	Hay un proceso de prospección robusto a través del uso de diversas fuentes que permiten identificar prospectos calificados, para las cuales se ha medido el nivel de efectividad.
Proceso de venta	Existe un proceso de ventas bien definido con material profesional estandarizado para comunicar de una manera clara la propuesta de valor a los clientes.	La empresa no ha definido un proceso de ventas.	La empresa ha identificado de manera empírica una algunas actividades clave para el logro de un cierre de ventas.	La empresa ha definido una serie de actividades requeridas para generar ventas de manera sistemática.	La empresa ha definido y documentado un proceso orientado a comunicar la propuesta de valor de manera clara y apoyado con material profesional y estandarizado.
Capacitación a fuerza de ventas	La fuerza de venta ha recibido un proceso de capacitación previo y dominan las características de la propuesta de valor, los principales argumentos de venta, manejo de objeciones y están capacitados en técnicas avanzadas de ventas.	La fuerza de ventas no ha recibido capacitación que le hacer frente a las objeciones, así como estar preparado con argumentos sólidos que apoyen la presentación de ventas y negociación.	La fuerza de ventas ha recibido capacitación en técnicas de ventas de manera aislada o esporádica.	La fuerza de ventas ha pasado por un proceso de capacitación (no recurrente) estructurado orientado a proporcionar los principales argumentos de ventas, a dominar la propuesta de valor, así como a utilizar técnicas avanzadas de ventas.	La fuerza de ventas recibe capacitación de manera sistemática para profundizar en los argumentos de ventas, dominio de la propuesta de valor, técnicas avanzadas de venta y en el manejo de objeciones.

Control de la Productividad Comercial	Existe una herramienta para llevar un control estricto de la productividad por vendedor a lo largo de todo el proceso de venta	No cuentan con ningún tipo de control de la productividad comercial.	Utilizan un reporte de ventas para medir el cumplimiento de objetivos de ventas individuales.	Utilizan reportes de ventas para medir el cumplimiento de objetivos de ventas individuales, así como la venta promedio (ingreso) por cliente.	Utilizan reportes de prospectos, seguimiento a clientes y ventas para estimar los porcentajes de conversión de clientes. Utilizan un reporte de utilidad para analizar la contribución de cada vendedor.
Compensación de la Fuerza de Ventas	Se refiere al sistema de compensación a la fuerza de ventas el cual puede incluir sueldo fijo, comisiones, bonos, premios y beneficios adicionales, buscando que estén en línea con los objetivos de la empresa.	No cuentan con un sistema de compensación a la fuerza de ventas.	Cuentan con un sistema de compensación, el cual motiva el esfuerzo de la fuerza de ventas, sin embargo no está en línea con los objetivos de la empresa.	Cuentan con un sistema de compensación el cual contempla un sueldo fijo que motiva a realizar actividades complementarias a la venta y comisiones o bonos por cumplimiento que motivan el cumplimiento de los objetivos de venta.	Cuentan con un sistema de compensación alineado a los objetivos de la empresa que contempla un sueldo fijo, comisiones, bonos por cumplimiento, premios y prestaciones, los cuales motivan a la fuerza de ventas y estimulan el esfuerzo adicional.
Proceso de Contratación	Existe un mecanismo claro y ágil de contratación del producto o servicio soportado por materiales y/o herramientas (plataforma tecnológica) estandarizado.	No se ha definido el proceso de contratación, por lo cual varía de cliente en cliente y puede resultar atropellado.	El proceso de contratación del producto o servicio se ha ido definiendo con la práctica, sin embargo, no está estandarizado y no cuenta con materiales o herramientas.	Existe un proceso de contratación del producto o servicio estandarizado, soportado por materiales, sin embargo es largo y poco práctico (implica un gran esfuerzo para el cliente).	Existe un proceso de contratación del producto o servicio estandarizado, el cual es claro, ágil y soportado por materiales y/o herramientas (plataforma tecnológica).

Administración de la Relación con Clientes (CRM)	Existe un sistema que lleve el control y la administración formal de los clientes	No existe un sistema que lleve el control y la administración formal de los clientes.	Se esfuerzan por dar un seguimiento oportuno a los clientes, sin embargo no cuentan con un procedimiento o herramientas para hacerlo.	Existe un procedimiento para el seguimiento oportuno de los clientes.	Existe un sistema que lleve el control y la administración formal de los clientes, apoyado en una herramienta CRM.
Post-venta	Se refiere al servicio posterior a la realización de la venta, el cual gira en torno a 3 actividades principalmente: entrega y/o instalación, explicación de uso del producto y la atención de forma oportuna y satisfactoria a problemas surgidos a partir de la venta.	No cuentan con un proceso de atención al cliente post-venta, ocasionando que con frecuencia éste no sea atendido en forma oportuna y satisfactoria.	Existe una persona encargada de resolver los problemas que pudieran surgir posteriores a la venta.	Se realiza la entrega e instalación de los productos en tiempo, se realiza una explicación acerca de su uso y se da seguimiento de forma oportuna y satisfactoria a los posibles problemas que pudieran surgir después de la venta. Han nombrado a las personas responsables de llevar a cabo dichas actividades, sin embargo el procedimiento no está documentado.	Existe un procedimiento documentado de atención al cliente posterior a la venta, en el cual se define a los responsables y las métricas para asegurar su cumplimiento en función a la entrega e instalación de los productos en tiempo, a la explicación acerca del uso y al seguimiento de forma oportuna y satisfactoria a los problemas que pudieran surgir.
Experiencia del Cliente	Se da seguimiento a los principales indicadores de la experiencia del cliente	No se han definido los principales indicadores de la experiencia del cliente.	Se han identificado los principales indicadores pero no se ha implementado la medición continua de los mismo por falta de seguimiento.	Se han definido los principales indicadores de la experiencia del cliente y se lleva a cabo su constante medición, sin embargo no se llevan a cabo acciones concretas derivadas de su resultado.	Se han definido los principales indicadores de la experiencia del cliente y se da seguimiento a su cumplimiento. A partir de los resultados se toman acciones concretas (plan de acción) para enriquecer la experiencia del cliente.

Prevención y Resolución de Conflictos con Clientes	Cuentan con algún sistema de comunicación bilateral para que el cliente pueda expresar sus comentarios y sugerencias y se brinde seguimiento puntual a las mismas en cualquier parte del proceso, inclusive posterior a la venta.	No han definido mecanismos de prevención y resolución de conflictos con clientes.	Han implementado un buzón de sugerencias o el uso de alguna dirección de correo electrónico para sugerencias, sin embargo no se da seguimiento puntual a los comentarios y quejas que se reciben a través del mismo.	Cuentan con sistemas de comunicación bilateral, los cuales se atiende de manera constante, sin embargo no cuentan con un proceso para asegurar el seguimiento puntual a las quejas y comentarios que se reciben a través de estos sistemas.	Cuentan con sistemas de comunicación bilateral para que el cliente pueda expresar sus comentarios y sugerencias y cuentan con un proceso que asegura el seguimiento puntual a las mismas en cualquier parte del proceso, inclusive posterior a la venta.
--	---	---	--	---	--

OPERACIONES

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Estructura del área de compras	Se refiere a la existencia de un área o persona responsable de tiempo completo a contactar y dar seguimiento a los proveedores.	Las mismas compran las realizan diferentes personas, sin que nadie sea responsable de ellas.	La responsabilidad de compra recae en diferentes personas	Hay una persona que dentro de sus responsabilidades contacta y da seguimiento a los proveedores	Hay un área o persona responsable de tiempo completo a contactar y dar seguimiento a los proveedores.
Objetivos e indicadores del área de compras	Se tienen definidos los objetivos e indicadores del área de compras	No se tiene definido los objetivos e indicadores del área de compras.	Faltan por definir los objetivos o los indicadores del área de compras.	Se tienen definidos los objetivos y los indicadores del área de compras pero no se le da seguimiento.	El área de compras tiene definidos sus objetivos e indicadores y se les da seguimiento a través del tiempo.

Políticas y procesos del área de compras	Se tiene un proceso y políticas claramente definidas para el área de compras.	No se tiene un proceso y políticas claramente definidas para el área de compras.	Falta por definir el proceso o las políticas del área de compras.	Se cuenta con un proceso y políticas definidas pero no documentadas	Se tiene un proceso y políticas claramente definidas para el área de compras.
Sistema de información	Se cuenta con un sistema de información, que proporcione la información necesaria al área de compras.	El departamento de compras apenas recibe la información esencial de las áreas interesadas.	La información que recibe el departamento es incompleta para sus compras habituales.	La información que recibe el área de compras es suficiente para las compras habituales de la empresa.	Se cuenta con un sistema de información, que proporcione la información necesaria al área de compras.
Identificación y selección de proveedores	Tienen definidos claramente y por escrito los criterios de selección de proveedores.	No tienen definidos los criterios para selección de proveedores	Tienen definidos los criterios, sin embargo no los tienen por escrito.	Tienen definidos claramente y por escrito los criterios de selección de proveedores; sin embargo no se cumplen.	Tienen definidos claramente y por escrito los criterios de selección de proveedores.
Registro de proveedores	Tienen implementado un sistema de registro y ordenamiento de los diversos proveedores	No se cuenta con un registro de proveedores.	Se cuenta con un registro de proveedores, pero no se encuentra actualizado.	Se cuenta con un registro de proveedores que se actualiza constantemente, pero no se encuentran ordenados de acuerdo a su importancia.	Tienen implementado un sistema de registro y ordenamiento de los diversos proveedores
Sistema de calificación de proveedores	Tienen implementado un sistema para calificar la calidad y el servicio de los diversos proveedores.	No se cuenta con un sistema para la calificación de los proveedores.	Cuenta con un sistema para calificar a los proveedores pero no cumple con las expectativas o no se le da seguimiento.	Se cuenta con un sistema para calificar la calidad y el servicio de los proveedores.	Tienen implementado un sistema para calificar la calidad y el servicio de los diversos proveedores. A partir de este los proveedores reciben retroalimentación.
Integración de costos totales	En el proceso de compras las decisiones se basan en una integración total de los costos.	En el proceso de compras no hay bases claras para la toma de decisiones.	En el proceso de compras las decisiones se basan en el precio de venta unitario.	En el proceso de compras las decisiones se basan en los costos directos de compra.	En el proceso de compras las decisiones se basan en una integración total de los costos.

Manejo de insumos críticos	Se cuentan con planes de contingencia para los insumos críticos.	No se tienen debidamente identificados los insumos críticos.	No se cuentan con planes de contingencia para los insumos críticos.	Se cuentan con planes de contingencia para los insumos críticos, pero no son adecuados, o no están documentados.	Se cuentan con planes de contingencia para los insumos críticos.
Espacio físico	Tienen lugar designado para el almacenamiento de los distintos inventarios: Materiales generales, insumos, productos intermedios, productos terminados.	No se tiene designado un lugar específico los distintos inventarios	Tienen definidos los espacios de inventarios solo de algunos insumos	Tienen definido y designado un espacio para almacenamientos de los distintos inventarios, pero no es el correcto.	Tienen lugar designado para el almacenamiento de los distintos inventarios: Materiales generales, insumos, productos intermedios, productos terminados
Políticas de almacenamiento	Tienen políticas de especificaciones físicas y de seguridad para el almacenamiento y se lleva un control de apego a dichas políticas	No se tiene políticas de seguridad ni especificaciones físicas.	Tienen definidas y designadas políticas de seguridad y espacio pero no se cumplen en la actividad diaria	No tienen políticas documentadas de seguridad y espacio pero en el día a día se cumplen con las normas más importantes de seguridad y espacio	Tienen implementadas políticas de seguridad y espacio físico y se cumplen en el día a día
Sistema de registro de almacén y control de inventarios	Tienen implementado algún sistema de registro y ordenamiento del almacén de entradas y salidas	No se tiene registro de entradas ni de salidas de almacén	Se realizan registros de entrada y salida esporádicamente	Se tiene registro manual de entradas y salidas de almacén	Se tiene un sistema de registro de entradas y salidas de almacén y se realizan auditorias periódicas
Orden y control	Tienen implementado algún sistema de control de inventarios donde se cuente con códigos o claves para la identificación de estos.	No se tiene un sistema de control de inventarios que permita la identificación de estos.	Se cuenta con un sistema para el control de inventario pero es adecuado.	Se tiene un sistema de control de inventarios donde se cuenten con códigos o claves para la identificación de estos.	Se cuenta con un sistema tecnológico de identificación de inventarios como puede ser el código de barras o radiofrecuencia.
Reabastecimiento	Tienen sistemas de automatizados de reabastecimiento de almacén.	No tienen establecidos puntos de re-orden y se cae en desabasto continuamente.	Se cuenta con puntos de re-orden pero no se le da seguimiento continuo al inventario.	Tienen definidos puntos de re-orden y se revisa constantemente el inventario para idéntica productos en estos niveles.	Tienen sistemas de automatizados de reabastecimiento de almacén.

Tiempos y Movimientos	El proceso de almacén se encuentra debidamente estudiado de tal manera que se minimicen los tiempos y movimientos del mismo.	Existe un excesivo dispendio de tiempos y movimientos dentro del proceso del almacén.	El proceso del almacén de manera general minimiza los tiempos y movimientos.	No se cuenta con estudios formales, pero el proceso del almacén es eficiente en el renglón de tiempo y movimientos.	Se cuentan con estudios formales del proceso del almacén de tal manera que se minimicen los tiempos y movimientos del mismo.
Manejo de materiales	Se cuenta con el equipo necesario para el correcto y seguro manejo de materiales (montacargas, patín, grúas, guantes, gafas, fajas, etc.)	No se cuenta con el equipo mínimo necesario para el manejo de materiales	Se cuenta con el equipo mínimo necesario para el manejo seguro de materiales.	Se cuenta con equipo para el manejo seguro de materiales, pero les falta todavía algunos.	Se cuenta con el equipo necesario para el manejo óptimo y seguro de materiales.
Estándares de nivel de servicio y calidad	Se tienen políticas y estándares de calidad en los diferentes almacenes dependiendo de los insumos.	No se cuentan con políticas ni estándares de calidad en el sistema de almacenamiento	Se cuentan con políticas de almacenamiento pero no se cumplen ni se les da seguimiento	No se cuenta con políticas ni estándares de calidad documentados, pero en la práctica se llevan a cabo.	Se tienen políticas y estándares de calidad en los diferentes almacenes dependiendo de los insumos.
Días de inventario global	Se cuentan debidamente especificados el número de días de inventario global deseados, y se comparan con el número de días de inventario global real.	No se tiene especificado el número de días de inventario global.	Se tiene un rango para el número de días de inventario global, pero no está debidamente establecido.	Se cuenta debidamente especificado el número de días de inventario global, pero no se lleva una medición del # de días del inventario global real.	Se cuentan debidamente especificados el número de días de inventario global deseados, y se comparan con el número de días de inventario global real.
Días de inventario productos críticos	Se cuenta con un estándar de días de inventario de productos críticos	No se cuenta con inventarios de productos críticos	Se cuenta con un estándar de días de inventario de algunos productos críticos.	Se cuenta con días de inventario de un 75% de los productos críticos	Se cuenta con un estándar de días de inventario de productos críticos
Planeación de la producción	La planeación de la producción es calculada de acuerdo a un pronóstico la demanda esperada.	No existe una planeación de la producción.	Existe una planeación de la producción, pero no toma en cuenta la demanda esperada.	La planeación de la producción es calculada de acuerdo a un pronóstico la demanda esperada, pero el pronóstico no está bien calculado.	La planeación de la producción es calculada de acuerdo a un pronóstico la demanda esperada.

Requerimiento de materiales	Cuentan con un sistema computarizado que genera los requerimientos de materiales a partir del plan de producción, y los niveles de inventario.	No cuenta con un sistema que genere los requerimientos de materiales.	El requerimiento de materiales se hace solo sobre el nivel de inventario.	Cuentan con un sistema manual que genera los requerimientos de materiales a partir del plan de producción, y los niveles de inventario.	Cuentan con un sistema computarizado que genera los requerimientos de materiales a partir del plan de producción, y los niveles de inventario.
Procesos	Se cuentan con procedimientos operativos, manuales de operación y/o instrucciones de trabajo específicas.	No se cuentan con manuales de operación, procedimientos operativos e instrucciones de trabajo específico.	Se cuentan con algún(os) procedimientos operativos, manuales de operación o instrucciones de trabajos específicos.	Se cuenta con procedimientos operativos, manuales de operación e/o instrucciones de trabajo específicos, sin embargo, no cumplen con los criterios.	Se cuentan con procedimientos operativos, manuales de operación e/o instrucciones de trabajo específicas.
Personal de producción	El personal de producción está debidamente capacitado para realizar todas las tareas del proceso productivo.	El personal no está capacitado para realizar el proceso de producción.	El personal esta medianamente capacitado por lo que hay importantes áreas de oportunidad en esa área.	El personal está debidamente capacitado por áreas de especialización del proceso productivo.	El personal de producción está debidamente capacitado para realizar todas las tareas del proceso productivo.
Diseño de planta	El diseño de la planta cumple con los propósitos del proceso de producción y el layout de la misma está diseñado de acuerdo al flujo del proceso productivo.	No se realizó un diseño de la planta y su distribución es desorganizada y dificulta el proceso de producción.	La planta se encuentra distribuida de acuerdo a la operación cotidiana y conforme a la posibilidad de ubicación de las actividades	El diseño de la planta cumple con los propósitos del proceso de producción, pero el layout no es el más adecuado.	El diseño de la planta cumple con los propósitos del proceso de producción y el layout de la misma está diseñado de acuerdo al flujo del proceso productivo.
Seguridad e higiene	Cuentan con políticas y medidas de seguridad e higiene en procesos de producción, para el personal y las instalaciones.	No se cuentan con políticas y medidas de seguridad e higiene en procesos de producción, para el personal y las instalaciones.	Se Cuentan con alguna(s) políticas y medidas de seguridad e higiene en proceso de producción para el personal y las instalaciones.	Cuentan con políticas y medidas de seguridad e higiene en proceso de producción para el personal y las instalaciones. Pero no se revisa su cumplimiento.	Cuentan con políticas y medidas de seguridad e higiene en procesos de producción, para el personal y las instalaciones.
Tiempos y Movimientos	Se cuenta con un análisis de tiempos y movimientos de los procesos de producción.	No se cuentan con análisis de tiempos y movimientos de los procesos productivos.	Se cuentan con algunos análisis de tiempos o movimientos de algunos de los procesos.	Se cuentan con análisis de tiempos y movimientos de los principales productivos.	Se cuenta con un análisis de tiempos y movimientos de los procesos de producción.

Merma	Cuentan con un mecanismo de medición de nivel de merma y un sistema de reúso parcial o total de esta.	No se llevan mecanismos para la medición del nivel de merma.	Se mide el nivel de merma, pero no se registra.	Cuentan con mecanismo de medición del nivel de merma, pero no sistemas de reúso.	Cuentan con un mecanismo de medición de nivel de merma y un sistema de reúso parcial o total de esta.
Desperdicios	Cuentan con un mecanismo de medición del nivel de desperdicio, y un sistema que brinde el adecuado manejo y tratamiento de este.	No se llevan mecanismos para la medición del nivel de desperdicio.	Se mide el nivel de desperdicio, pero no se registra.	Se mide el nivel de desperdicio, pero no se cuenta con un sistema para el manejo de este.	Cuentan con un mecanismo de medición del nivel de desperdicio, y un sistema que brinde el adecuado manejo y tratamiento de este.
Balance de líneas	Se cuenta con un sistema que permita identificar y atacar los cuellos de botellas, de tal manera que no se acumule inventario dentro del proceso.	Existen cuellos de botella y el inventario se acumula dentro del proceso productivo.	Se tiene identificados los cuellos de botella, pero no se han podido resolver por que la empresa no cuenta con los recursos.	No se cuenta con un sistema para identificar los cuellos de botella, pero el proceso es fluido.	Se cuenta con un sistema que permita identificar y atacar los cuellos de botellas, de tal manera que no se acumule inventario dentro del proceso.
Procesos flexibles	El proceso de producción es flexible permitiendo pasar rápidamente de un producto a otro.	El proceso de producción no es flexible, trabaja sobre lotes de producción grandes y toma mucho tiempo hacer modificaciones para cambios de productos.	Los procesos de producción son medianamente flexibles, y aplican solo para ciertas circunstancias.	La empresa trabaja en flexibilizar su proceso productivo.	El proceso de producción es flexible permitiendo pasar rápidamente de un producto a otro.
Trazabilidad	Se cuenta con un procedimiento que permita conocer en todo momento el histórico, la ubicación, y la trayectoria de un producto o lote a lo largo de la cadena de suministros.	No se cuenta con un sistema de trazabilidad.	Se cuenta con información aislada y no relacionada entre sí.	Se cuenta con un sistema de trazabilidad pero no permite conocer toda la información necesaria o no en todo momento.	Se cuenta con un procedimiento que permita conocer en todo momento el histórico, la ubicación, y la trayectoria de un producto o lote a lo largo de la cadena de suministros.
Medición (predicción de producción)	Cuentan con un sistema que pueda determinar cuánto tengo de materia prima, producto en proceso y producto terminado.	No cuentan con un sistema identificar el status de los productos en inventario.	Cuentan con un sistema pero no está diseñado adecuadamente.	Cuentan con un sistema pero no se encuentra actualizado o no es confiable.	Cuentan con un sistema que pueda determinar cuánto tengo de insumo final, producto en proceso y producto terminado.

Status	Cuentan con un sistema que permita identificar las características de los productos en inventario.	No cuentan con un sistema determinar cuánto tengo de MP, producto en proceso y producto terminado.	Cuentan con un sistema pero no está diseñado adecuadamente.	Cuentan con un sistema pero no se encuentra actualizado o no es confiable.	Cuentan con un sistema que permita identificar las características de los productos en inventario.
Consolidación de pedidos	Cuentan con un sistema que permita la consolidación de los pedidos.	No Cuentan con un sistema que permita la consolidación de los pedidos	Se consolidan algunos pedidos	No tienen un sistema de consolidación de pedidos, se realiza de manera manual	Cuentan con un sistema que permita la consolidación de los pedidos.
Armado de pedidos (que políticas o normas siguen)	Tienen definidos los procesos y el sistema de armado de pedidos	No se tiene definido el proceso y/o el sistema de armado de pedidos.	Se tiene definido el armado de pedidos pero no se cumple.	Se tiene definido el proceso de armado de pedido pero no documentado.	Tienen definidos los procesos y el sistema de armado de pedidos
Ruteo	Se tiene determinado un sistema de ruteo y de control de rutas para la distribución del producto	NO se tiene determinado un sistema de ruteo y de control de rutas para la distribución del producto	Se tienen definidas las rutas más importantes	Se tienen definidas rutas de distribución pero no se le da un seguimiento correcto ni se apegan a dichas rutas	Se tiene determinado un sistema de ruteo y de control de rutas para la distribución del producto
Calidad de entregas	Tienen implementado un sistema de medición de la calidad y el servicio de las entregas	No se tiene implementado un sistema de medición de la calidad y el servicio de las entregas.	Se tiene un sistema informal para medir la calidad y el servicio de las entregas.	Tienen implementado un sistema de medición de la calidad y el servicio de las entregas, pero no se le da seguimiento.	Tienen implementado un sistema de medición de la calidad y el servicio de las entregas.
Devoluciones	Tienen definidos las políticas, procesos y el sistema de devoluciones	No se tienen definidos las políticas, procesos y el sistema de devoluciones	Cada vez que existe una devolución solucionan en ese momento que actividades se realizaran	Se tienen definidas políticas y procesos de devoluciones pero no están difundidas ni documentadas	Tienen definidos las políticas, procesos y el sistema de devoluciones

Control de unidades	Cuentan con un sistema de control integral de las unidades (trámites, revistas, seguros, gasolina/rendimientos)	No cuentan con un control de las unidades.	Se llevan algunos controles de las unidades.	Cuentan con un sistema básico de control de las unidades.	Cuentan con un sistema de control integral de las unidades (trámites, revistas, seguros, gasolina/rendimientos)
Políticas de mantenimiento.	Cuentan con políticas de mantenimiento del equipo, vehículos e instalaciones (en ambos lados) de las huertas.... reposición de árboles y	No cuentan con políticas de mantenimiento.	Solo se cuentan con las políticas de mantenimiento para algunos de los equipos.	Cuentan con políticas de mantenimiento pero no están documentadas.	Cuentan con políticas de mantenimiento del equipo, vehículos e instalaciones
Plan de mantenimiento	Cuenta con un plan de mantenimiento mensual, trimestral o anual basado en las necesidades y registros de sus equipos.	No cuentan con un plan de mantenimiento periódico.	Cuentan con un plan de mantenimiento periódico pero no se lleva a cabo.	El plan de mantenimiento no está basado en las necesidades específicas de cada equipo.	Cuenta con un plan de mantenimiento mensual, trimestral o anual basado en las necesidades y registros de sus equipos.
Mantenimiento autónomo	Los Operarios de los equipos están capacitados para realizar el mantenimiento básico con énfasis en la limpieza e inspección del equipo.	Los operarios no conocen el funcionamiento básico del equipo, ni los puntos básicos de limpieza.	Los operarios están capacitados para la limpieza de sus equipos.	Los operarios están capacitados para la limpieza e inspección de sus equipos.	Los Operarios de los equipos están capacitados para realizar el mantenimiento básico con énfasis en la limpieza e inspección del equipo.
Mantenimiento preventivo	Cuentan con un seguimiento puntual del mantenimiento preventivo.	No se realiza mantenimiento preventivo.	Solo se lleva mantenimiento preventivo en algunos equipos.	Se realiza mantenimientos preventivos, pero no se lleva un seguimiento puntual.	Cuentan con un seguimiento puntual del mantenimiento preventivo.
Mantenimiento correctivo	Cuentan con un sistema de seguimiento oportuno al mantenimiento correctivo.	No cuentan con un sistema para el seguimiento oportuno al mantenimiento correctivo.	Cuentan con un sistema para el seguimiento del mantenimiento correctivo, pero no se actualiza.	Cuentan con un sistema para el seguimiento del mantenimiento correctivo.	Cuentan con un sistema de seguimiento oportuno al mantenimiento correctivo.

Mantenimiento predictivo	Cuentan con un sistema de detección y diagnóstico de averías antes que se produzcan, para así programar los mantenimientos en el momento oportuno.	No cuentan con un sistema de detección y diagnóstico de averías antes que se produzcan.	Se utilizan procedimientos empíricos para el mantenimiento predictivo.	Cuentan con un sistema poco eficaz para la detección y diagnóstico de averías antes de que se produzcan.	Cuentan con un sistema de detección y diagnóstico de averías antes que se produzcan, para así programar los mantenimientos en el momento oportuno.
Equipo de mantenimiento	Se cuenta con el personal, tecnología y equipo necesario para satisfacer todas las necesidades de mantenimiento de la empresa.	No se cuenta con el personal, la tecnología ni el equipo para el mantenimiento.	Hace falta personal, tecnología o equipo para el mantenimiento básico de la empresa.	Se cuenta con el personal, tecnología y equipo necesario para satisfacer la mayoría de las necesidades de mantenimiento de la empresa.	Se cuenta con el personal, tecnología y equipo necesario para satisfacer todas las necesidades de mantenimiento de la empresa.
Análisis de mantenimiento	Se analizan los hallazgos de los mantenimientos preventivos y correctivos para la toma de decisiones.	No se hacen análisis sobre los hallazgos del mantenimiento.	Se analizan los hallazgos del mantenimiento pero no se actúa en consecuencia.	Se analizan los hallazgos del mantenimiento pero no se documentan.	Se analizan los hallazgos de los mantenimientos preventivos y correctivos para la toma de decisiones.
Costos de Mantenimiento.	Se lleva un control de los costos directos e indirectos del mantenimiento y se realiza un análisis de los costos de acuerdo al ROI.	No se lleva un control de los costos del mantenimiento.	Se lleva un control solo sobre los costos directos del mantenimiento.	Se lleva un control de los costos directos e indirectos del mantenimiento.	Se lleva un control de los costos directos e indirectos del mantenimiento y se realiza un análisis de los costos de acuerdo al ROI.

CALIDAD

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Estándares de calidad (que norma es la que aplica) bajo que normas	Cuentan con estándares de calidad documentados en los principales procesos de la operación de la empresa.	No se cuentan con estándares de calidad.	No se cuentan con estándares de calidad sobre procesos, productos o servicios o no están documentados.	Cuentan con estándares de calidad documentados en los principales procesos de la operación de la empresa, así como para	Cuentan con estándares de calidad documentados en todos los procesos de la operación de la empresa, así como para los productos y servicios.

Mexicanas o de otros				los productos y servicios.	
Resolución de no conformidades. (preguntar primero si tienen algún sistema de calidad) y si lo tienen vigente	Cuenta con un sistema de análisis de causas raíces para la resolución de no conformidades	No se analizan las causas raíz para la resolución de no conformidades.	Se busca analizar causas raíces, pero no se utiliza ninguna metodología establecida.	Se utilizan herramientas para identificar causas raíz pero no se documentan.	Cuenta con un sistema de análisis de causas raíces para la resolución de no conformidades
Control estadístico de la calidad	Cuentan con un sistema estadístico que permita controlar la calidad desde los procesos productivos.	No se cuenta con un control de la calidad.	Se realizan algunas inspecciones para "asegurar" la calidad.	Se realizan muestreos estadísticos en algunas de las etapas del proceso productivo.	Cuentan con un sistema estadístico que permita controlar la calidad desde los procesos productivos.
Satisfacción del cliente	Se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente	No se cuentan con mecanismos para medir la satisfacción del cliente.	Se cuentan con mecanismos para medir la satisfacción del cliente pero no se llevan a cabo.	Se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente, pero no se toman en cuenta.	Se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente y se toman decisiones respecto a ellos.
Control total de la calidad	Cuentan con un sistema que administre y controle la calidad en toda la organización.	No cuentan con un sistema de control de calidad para la empresa.	Cuentan con un sistema que administre y controle la calidad de algunos procesos de la empresa.	Cuentan con un sistema que administre y controle la calidad de los principales procesos de la empresa.	Cuentan con un sistema que administre y controle la calidad en toda la organización.
Técnicas avanzadas para el Control de la Calidad	Utilizan técnicas y/o metodologías avanzadas de Control de la Calidad, como son DOE y 6S.	No se han utilizado técnicas y/o metodologías avanzadas de calidad.	Se han utilizado técnicas avanzadas de calidad en el pasado.	Se utilizan técnicas avanzadas de calidad en situaciones específicas. (diseño de nuevos productos, problemas específicos de calidad, etc.)	Utilizan técnicas y/o metodologías avanzadas de CC, como son DOE, QFD y 6S.

Certificaciones externas	Cuentan con algún tipo de certificación de calidad por algún organismo externo.	No cuentan con un sistema de gestión de la calidad reconocido internacionalmente.	Están apegados a un sistema de calidad reconocido internacionalmente pero no están certificados.	Actualmente se encuentran en proceso de conseguir certificación externa en calidad.	Cuentan con certificación de calidad avalada por un organismo externo.
Mejora continua	Se tienen implementados sistemas de trabajo que buscan de manera generalizada y continua la mejora de procesos y productos dentro de la empresa.	No existe un ambiente propicio para la mejora continua dentro de la empresa.	Se promueve la mejora continua dentro de la empresa.	Se cuenta con algunos mecanismos en busca de la mejora continua.	Se tienen implementados sistemas de trabajo que buscan de manera generalizada y continua la mejora de procesos y productos dentro de la empresa.

ADMINISTRACIÓN

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Sistema contable	La plataforma tecnológica registra la información contable, integrando ingresos, costo de venta, gastos de producción, gastos indirectos, nómina y movimientos en Tesorería.	No cuentan con ningún sistema de información contable	Cuenta con la plataforma tecnológica contable pero no la utilizan de manera adecuada	Cuentan el sistema contable y realizan el registro contable al menos una vez al mes	La plataforma tecnológica registra la información contable, integrando ingresos, costo de venta, gastos de producción, gastos indirectos, nómina y movimientos en Tesorería.
Catálogo de cuentas	Se cuenta con una estructura de catálogo que cumple con requerimientos fiscales y de toma de decisión.	No cuentan con un catálogo de cuentas	Cuentan con una estructura de catálogo el cual no utilizan ni está en línea con	Cuentan con una estructura de catálogo el cual lo utilizan en algunas de manera inconsistente	Se cuenta con una estructura de catálogo que cumple con requerimientos fiscales y de toma de decisión.

			requerimientos fiscales		
Soportes contables	Los soportes de los registros contables tienen validez fiscal y ser resguardan de acuerdo a la ley archivados cronológicamente.	No existen soportes fiscales	Cuentan con un archivo fiscal de al menos tres años	Cuentan con un archivo fiscal de al menos 5 años anteriores y guardan fotocopias de cada año	Los soportes de los registros contables tienen validez fiscal y ser resguardan de acuerdo a la ley archivados cronológicamente.
Activos Fijos	Se cuenta con Activos Fijos identificados, tiempo que les queda por depreciar, y valor de reposición en el mercado.	No contabilizan el activo fijo	Contabilizan el activo fijo pero no está actualizado de acuerdo a su depreciación y valor de reposición de mercado	Se cuenta con Activos Fijos identificados, tiempo que les queda por depreciar sin embargo no se ha estimado su valor reposición en el mercado	Se cuenta con Activos Fijos identificados, tiempo que les queda por depreciar, y valor de reposición en el mercado.
Responsabilidades Fiscales (si cada uno tiene su contador o si es el mismo de la integradora)	Se cumple en tiempo y forma con las notificaciones, declaraciones informativas, provisionales y anuales requeridas por ley de acuerdo al régimen fiscal al que la persona moral está sujeta.	No se cumple en tiempo ni en forma con lo referente a SHCP	No se cumple en tiempo ni en forma con lo referente a SHCP sin embargo están conscientes de la situación actual y de lo que deberían de ejecutar.	Cumplen en tiempo y forma de la mayoría de las notificaciones y declaraciones de acuerdo a la ley.	Se cumple en tiempo y forma con las notificaciones, declaraciones informativas, provisionales y anuales requeridas por ley de acuerdo al régimen fiscal al que la persona moral está sujeta.
Documentación de Procesos	Existe documentación de procesos administrativos que incluyan políticas, procesos, procedimientos, formatos, anexos, indicadores y que estén alineados con su operación diaria.	No existen procesos formales	Cuentan con procesos administrativos el cual no está alineado con la operación diaria.	Cuentan con procesos administrativos alineados con su operación pero no están actualizados	Existe documentación de procesos administrativos que incluyan políticas, procesos, procedimientos, formatos, anexos, indicadores y que estén alineados con su operación diaria.

Facturación electrónica	La plataforma tecnológica alinea la información contable hacia el área de facturación de clientes y recepción de facturas en cuentas por pagar generando la facturación electrónica requerida por ley incluyendo su resguardo digital.	La plataforma tecnológica no está preparada para facturar electrónicamente	Actualmente se encuentran en un proceso de capacitación en el tema.	Conocen el tema y están en proceso de solución	Actualmente expiden facturación electrónica
Planeación Fiscal	Se ejecuta la planeación fiscal adecuada previniendo y evitando riesgos; y ésta se ejecuta involucrando áreas vitales de la empresa como Operaciones y Ventas.	No existe planeación Fiscal	Conocen el tema pero el contador no tiene la capacidad para realizarlo salvo cuando hay alguna excepción como donativos	Realizan algunas prácticas que les permiten tomar ventaja de las oportunidades que brinda la ley fiscal	Cuentan con un fiscalista calificado interno o externo que realiza su planeación fiscal.
Reportes Contables	Se cuenta con un proceso claro para el cierre contable mensual y anual que permita contar con los Estados Financieros reales mostrando la situación contable, fiscal y financiera del negocio de manera clara, consistente y oportuna para la toma de decisiones.	No cuentan con los reportes o el contador lo entrega junto con las declaraciones anuales	De vez en cuando reciben sus Estados Financieros, generalmente con varios meses de retraso	Cuentan con sus Estados Financieros con un mes de retraso	Cuentan con los estados financieros en tiempo y forma (a más tardar el día 12 de cada mes)
Política de uso de recursos económicos	Existen políticas para el uso de recursos económicos que incluya niveles de autorización para ejercer gastos y la prevención y corrección de errores en cuanto al manejo de efectivo, cajas chicas y bancos	No cuentan con el elemento	Cuentan con algunas políticas pero no han sido comunicados eficientemente.	Cuentan con las políticas necesarias, han sido difundidas eficientemente y se aplican en algunas áreas.	Cuentan con las políticas necesarias, han sido difundidas eficientemente y su uso es extensivo en toda la organización además de ser revisadas y actualizadas constantemente.

Procesos de Tesorería	Cuentan con un manual que establece los métodos, procedimientos, y las responsabilidades de las personas involucradas en las operaciones de la Tesorería	No cuentan con el elemento	Cuentan con algunos procesos documentados	Cuentan con todos los procesos documentados y están alineados a las políticas.	Cuentan con todos los procesos documentados, alineados a las políticas, se aplican eficientemente en el área así como sus medidas correctivas y son revisados y actualizados constantemente.
Manejo del flujo operativo	Existe un control de flujo operativo basado en requerimientos operativos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, líneas de crédito y capital de trabajo de corto plazo.	No cuentan con el elemento	Monitorean el flujo operativo con respecto a cuentas por pagar, inventarios y capital de trabajo.	Monitorean y controlan el flujo operativo basado en requerimientos operativos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, líneas de crédito y capital de trabajo de corto plazo.	Planean, monitorean y controlan el flujo operativo basado en requerimientos operativos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, líneas de crédito y capital de trabajo de corto plazo.
Capital de Trabajo	Cuentan con el suficiente capital de trabajo capaz de soportar la operación en casos de contingencias.	No cuentan con el elemento	Monitorean que el flujo operativo cuente con suficiente capital de trabajo.	Monitorean que el flujo operativo cuente con suficiente capital de trabajo y ocasionalmente logran constituir una reserva para un determinado número de meses de operación normal.	Planean, monitorean y controlan el flujo operativo basado en requerimientos operativos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, líneas de crédito y constituyendo una reserva significativa de capital de trabajo la cual se mantiene de manera constante todo el año.

Manejo de días de crédito	Existen políticas claras de crédito para los clientes y han sido difundidas al área comercial.	No cuentan con el elemento	Cuentan con la política pero no ha sido difundida a las áreas correspondientes.	Cuentan con la política, ha sido difundidas eficientemente y se aplica en la Tesorería.	Cuentan con la política, ha sido difundida eficientemente y su uso es extensivo en Tesorería y Ventas además de ser revisadas y actualizadas constantemente.
Uso de instrumentos de financiamiento	Utilizan instrumentos de factoraje para obtener liquidez a través de cuentas por cobrar.	Desconocen el tema del factoraje.	Conocen el tema de factoraje y saben que pueden obtenerlo de su banco.	Cuentan con una línea de factoraje con su banco.	Cuentan con varias líneas de factoraje y además son impulsoras de Cadenas productivas de NAFIN.
Procesos de cobranza	Cuentan con procesos internos, extrajudiciales y judiciales bien definidos para la recuperación de la cartera vencida.	No hay un responsable de la cobranza.	Hay un responsable de la cobranza pero no forma parte de sus responsabilidades.	Hay un responsable de la cobranza de acuerdo a las políticas de los recursos económicos y crédito, y además cuenta con una cartera de proveedores capaces de ejecutar cobranza extrajudicial en caso necesario	Hay un responsable dedicado exclusivamente a la cobranza de acuerdo a las políticas de los recursos económicos y crédito y cuentan con negociaciones preestablecidas para la cobranza extrajudicial con algún proveedor predeterminado y además cuentan con una negociación preestablecida con un despacho legal mercantil para los procesos judiciales.

Negociación hacia proveedores	Cuenta con políticas de negociación claras hacia proveedores.	No cuentan con el elemento.	Hay una política definida pero no se hace uso extensivo.	Cuentan con la política, ha sido difundidas eficientemente y se aplica en la Tesorería.	Cuentan con la política, ha sido difundida eficientemente y su uso es extensivo en Tesorería y Compras y además se revisa y actualiza constantemente.
Procedimiento de revisión de facturas	Existe un proceso para la adecuada revisión de facturas orientada al cumplimiento y validez fiscal de las mismas.	No cuentan con el proceso.	Cuentan con el proceso pero lo aplican de vez en cuando.	Cuentan con el proceso y lo aplican constantemente.	Cuentan un encargado responsable que lo ejecuta en días exclusivos para la revisión de facturas y se mantiene al tanto de las leyes fiscales para garantizar el cumplimiento de dichas facturas con la normatividad vigente.
Equipamiento	Los criterios de herramientas o equipamiento están basados en un análisis costo beneficio en relación al ROI y de acuerdo al plan estratégico.	No conocen el análisis ROI.	Conocen el ROI pero lo utilizan de vez en cuando o sólo en inversiones de sumas importantes de dinero.	Aplican el ROI para todos los temas que requieran inversiones.	Aplican el ROI para todos los temas que requieran inversiones y además se compran y lo analizan con respecto a la planeación estratégica.
Manejo de flujo de inversión	Existe un control de calendarios de inversión contra fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo que incluyen capital y deuda.	No cuentan con el control	Cuentan con fuentes de financiamiento disponibles de corto y mediano plazo	Cuentan con un control de calendarios inversión contra fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo sólo de deuda	Existe un control de calendarios de inversión contra fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo que incluyen capital y deuda

Manejo de fuentes de fondeo	Cuentan con un mecanismo de identificación de las fuentes clave para fondear proyectos de inversión.	No conocen el tema	Identifican y seleccionan fuentes de fondeo sólo cuando es necesario	Identifican y seleccionan fuentes de fondeo privada	Identifican y seleccionan fuentes de fondeo privadas y públicas, y está actualizado al día
Tiempos de inversión y fuentes de fondeo	Cuentan con un mecanismo claro para alinear los tiempos de inversión y las fuentes de fondeo.	No cuentan con el elemento	En raras ocasiones logran fondearse en forma oportuna	De vez en cuando han logrado alinear los tiempos de inversión con las fuentes de fondeo	Cuentan con un mecanismo claro para alinear los tiempos de inversión y las fuentes de fondeo
Control presupuestal	Existen lineamientos para la definición del presupuesto así como un sistema para llevar un control presupuestal.	Nunca han elaborado presupuestos	Elaboran algunos presupuestos ocasionales como por ejemplo: ventas	Elaboran presupuestos para algunas áreas como ventas, producción y sirven como herramienta de medición y control	Elaboran presupuestos para todas las áreas críticas del negocio y se utilizan constantemente como herramienta de medición y control
Planeación Financiera	Cuentan con un proceso interno para realizar la planeación financiera de manera anual, con presupuestos para cada área de la empresa que les permita realizar una proyección sobre los resultados deseados y	Nunca han realizado un proceso de planeación financiera	Elaboran el proceso de planeación centralizada (por ejemplo, sólo la dirección general lo hace y distribuye posteriormente el plan)	Cuentan un proceso interno definido, con metodología clara; en la que las áreas relacionadas se involucran en el proceso y es comunicado	Cuentan un proceso interno definido, con metodología clara; en la que las áreas relacionadas se involucran en el proceso y es comunicado oportunamente a todas las áreas; y es actualizado de manera trimestral como

	facilite la medición y control de los avances de los objetivos.			oportunamente a todas las áreas	mecanismo de seguimiento, medición y control.
Indicadores Financieros Internos	Cuentan con indicadores financieros internos que reflejan la situación financiera de la empresa de manera oportuna y que facilitan la toma de decisiones dentro de la organización.	No utilizan los indicadores financieros, se limitan a utilizar el reporte contable como un reporte de carácter informativo.	Utilizan un número limitado de indicadores financieros para medir el avance de la empresa en algún área específica como ventas o producción.	Emplean los indicadores internos básicos que les permiten medir el desempeño general de la empresa.	Cuentan con todos los indicadores financieros internos que reflejan la situación financiera de la empresa de manera oportuna y que facilitan la toma de decisiones dentro de la organización.
Indicadores Económicos y Financieros Externos	Se han identificado indicadores financieros y económicos actualizados que les ayuden a la toma de decisiones dentro de la organización con base en su situación financiera y la situación económica del mercado en el que compiten.	No cuentan con indicadores económicos y financieros externos.	Se revisan solo algunos indicadores económicos y financieros externos únicamente para el desarrollo de una sesión de planeación.	Se realiza una revisión extensa de los indicadores económicos y financieros externos únicamente para el desarrollo de una sesión de planeación.	Constantemente se mantienen actualizados en relación a la situación financiera y económica de su entorno para identificar aquellos factores relevantes que puedan afectar positiva o negativamente sus inversiones y les permita tomar decisiones en tiempo.

Análisis financiero	Cuentan con un responsable a cargo del análisis de los resultados mensuales que les permita medir y controlar los avances sobre la Planeación Financiera realizada capaz de detectar oportunidades y riesgos de negocio de manera oportuna para la toma de decisiones de manera preventiva y correctiva.	No han realizado algún análisis financiero.	Se realizan análisis financieros según sea requerido.	Hay un responsable a cargo de realizar análisis financiero enfocado a la reducción de gastos y al control de los avances comerciales.	Cuentan con un responsable a cargo del análisis de los resultados mensuales que les permita medir y controlar los avances sobre la Planeación Financiera realizada capaz de detectar oportunidades y riesgos de negocio de manera oportuna para la toma de decisiones de manera preventiva y correctiva.
Procesos de Auditoria	Cuentan con políticas y procesos para auditar el área de contabilidad y tesorería	No cuentan con el elemento	Cuentan con algunas políticas pero no han sido comunicados eficientemente	Cuentan con las políticas necesarias, han sido difundidas eficientemente y se aplican en algunas áreas	Cuentan con las políticas necesarias, han sido difundidas eficientemente y su uso es extensivo en toda la organización además de ser revisadas y actualizadas constantemente
Auditorías Externas	Se realizan auditorías externas en cumplimiento a la ley vigente	No han realizado alguna auditoría externa	Realizan auditorías externas sólo bajo requerimiento del SAT	Realizan algunas auditorías externas	Cuentan con una negociación preestablecida para la realización anual de estas auditorías

Auditorías Internas	Se realizan auditorías internas para velar por la transparencia de la gestión empresarial y por preservar y maximizar el valor del capital	Nunca lo han realizado	Alguna vez realizaron alguna auditoría interna	Cuando algo no cuadra realizan auditorías internas	Anualmente realizan auditorías internas y llevan a cabo el procedimiento completo amarrándolo con la auditoría externa
Procedimiento a desviaciones	Existe un procedimiento para llevar a cabo el informe a desviaciones identificadas a partir de las auditorias	No cuentan con el elemento	Cuentan con un procedimiento definido pero no lo aplican correctamente	Cuentan con un procedimiento definido y alguna vez lo aplican según lo relevante de la desviación	Existe un procedimiento para llevar a cabo el informe a desviaciones identificadas a partir de las auditorias
Mecanismos para reporte de desviaciones	Existen mecanismos para llevar a cabo un reporte (denuncia) de desviaciones (mal manejo del dinero)	No cuentan con el elemento	Cuentan con un mecanismo definido pero no lo aplican correctamente	Existe el mecanismo pero sólo lo realizan si la desviación es importante	Existen mecanismos para llevar a cabo un reporte (denuncia) de desviaciones (mal manejo del dinero)
Mecanismos de corrección	Existen políticas y mecanismos para llevar a cabo las correcciones en caso de desviaciones	No cuentan con el elemento	Cuentan con un mecanismo definido pero no lo aplican correctamente	Existe el mecanismo pero sólo lo realizan si la desviación es importante	Existen políticas y mecanismos para llevar a cabo las correcciones en caso de desviaciones de acuerdo a la regulación contable y fiscal vigente

RECURSOS HUMANOS

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Fuentes de reclutamiento	Existen las políticas que identifican las fuentes y medios de reclutamiento según el perfil deseado	No han identificado fuentes de reclutamiento.	Han identificado las fuentes y medios de reclutamiento en general de la empresa, no por perfil de puesto.	Han identificado fuentes y medios de reclutamiento acorde para cada perfil de puesto, sin embargo no lo tienen documentado.	Cuentan con políticas documentadas que establecen las fuentes y medios de reclutamiento acordes a cada perfil de puesto.
Perfiles de selección de puestos	El perfil de selección de puestos permite conocer los requisitos que deben cumplir los candidatos a ocupar los puestos de la estructura organizacional, idealmente deberán estar basados en competencias.	No han definido los perfiles de puestos.	Han definido el perfil de puestos de los niveles operativos o de ventas, para los cuales se realizan más contrataciones, sin embargo éstos no están definidos con base en competencias.	Han definido el perfil de puesto para todas las áreas y niveles de la empresa, sin embargo éstos no están definidos con base en competencias organizacionales.	Se tienen definidas las competencias organizacionales y están definidos y documentados los perfiles de cada uno de los puestos de la organización basado en dichas competencias.
Selección	Existen procesos y políticas de selección de personal y utilizan las distintas herramientas de selección según el puesto/área	No existen procesos y políticas de selección de personal.	Tienen un proceso de selección de personal que consta únicamente de entrevistas con diferentes personas dentro de la organización.	Emplean entrevistas y alguna herramienta adicional para la selección de personal. El proceso no está documentado.	Existen procesos y políticas documentadas para la selección de personal y utilizan las distintas herramientas de selección según el puesto/área.

Roles y responsabilidades	Se tienen definidos y documentados los roles y las responsabilidades de cada uno de los puestos por área en la organización	No cuentan con roles y responsabilidades definidos para los puestos de la empresa.	Se tienen definidos los roles y las responsabilidades de los puestos clave de la organización.	Se tienen definidos los roles y las responsabilidades de cada uno de los puestos por área en la organización.	Se tienen definidos y documentados los roles y las responsabilidades de cada uno de los puestos por área en la organización.
Evaluación del personal	Tienen desarrollado un proceso de evaluación del personal basado en competencias	No se ha definido un proceso de evaluación del personal basados en las competencias requeridas por cada puesto.	Se ha realizado en el pasado la evaluación del personal con base en competencias, sin embargo no es un proceso que se repita sistemáticamente o al cual se dé seguimiento.	Tienen desarrollado un proceso de evaluación del personal basado en competencias.	Tienen desarrollado un proceso de evaluación del personal basado en competencias, al cual dan seguimiento cercano y del cual resulta un plan de acción orientado al desarrollo de las competencias requeridas del personal.
Evaluación del desempeño estratégico	Tienen desarrollado una evaluación del desempeño de sus colaboradores con base en una planeación por área en donde se marquen objetivos y compromisos en tiempo y forma todo alineado a la estrategia organizacional.	No se ha definido un proceso de evaluación al desempeño de los colaboradores, alineados a la estrategia de la empresa.	Se evalúa el desempeño de los colaboradores con base en indicadores, sin embargo éstos no están alineados a la estrategia organizacional.	Llevan a cabo una evaluación del desempeño de sus colaboradores con base al cumplimiento de objetivos por área, alineado a la estrategia organizacional, sin embargo es empleada únicamente para reportar, no se toman acciones a partir de ella.	Han desarrollado un proceso de evaluación del desempeño de sus colaboradores con base en una planeación por área en donde se marquen objetivos y compromisos en tiempo y forma todo alineado a la estrategia organizacional.
Formación interna	Cuentan con programas internos de capacitación para desarrollar las competencias organizacionales en cada puesto	No cuentan con programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias.	Alinean las necesidades de capacitación a la oferta externa de cursos de capacitación.	Cuentan con programas internos de capacitación dirigidos a desarrollar las competencias organizacionales de cada puesto, sin embargo estos se proporcionan de manera temporal.	Cuentan con programas internos de capacitación dirigidos a desarrollar las competencias organizacionales en cada puesto de forma constante y permanente.

Planes de sucesión	Tienen definidos los planes de sucesión por área y por puesto	No se han definido planes de sucesión en la empresa.			Tienen definidos los planes de sucesión por área y por puesto
Sistema de beneficios	Cuentan con un programa de incentivos y beneficios no monetarios para motivar al personal	No se ofrecen incentivos y beneficios no monetarios para motivar al personal.			Cuentan con un programa de incentivos y beneficios no monetarios para motivar al personal
Compensación	Cuentan con un esquema de remuneración independiente a las prestaciones de ley	No cuentan con un esquema de remuneración independiente a las prestaciones de ley.			Cuentan con un esquema de remuneración independiente a las prestaciones de ley
Procesos de nómina	Tienen políticas documentadas para llevar a cabo la nómina (horas extras, deducciones, bonos, premios, etc.)	No cuentan con políticas documentadas y con frecuencia existen confusiones o es necesario consultar al gerente o director para realizar la nómina.	No cuentan con políticas documentadas para realizar la nómina, sin embargo se realiza de manera rutinaria.	El personal responsable de elaborar la nómina conoce las políticas, sin embargo no las tiene documentadas.	Tienen políticas documentadas para llevar a cabo la nómina (horas extras, deducciones, bonos, premios, etc.)
Expedientes de Empleados	Existen expedientes de empleados con pagos firmados, faltas, vacaciones, planes de carrera, capacitación, inducción, etc.	No existen expedientes de empleados.	Existen expedientes con información básica por empleado, pagos firmados, vacaciones y faltas.	Existen expedientes con información por empleado que contienen además de la información básica, la documentación solicitada durante el reclutamiento (cartas de recomendación, de no antecedentes penales, identificación oficial, etc.)	Existen expedientes de empleados con pagos firmados, faltas, vacaciones, documentos solicitados durante el reclutamiento, planes de carrera, capacitación, inducción, entre otros.

Liquidación o finiquito	Cuentan con procesos y políticas para ejecutar una liquidación o finiquito.	No cuentan con procesos y políticas para ejecutar una liquidación o finiquito.	Cumplen con lo que la Ley Federal del Trabajo estipula para ejecutar una liquidación o finiquito, lo conocen de manera empírica.	Se apoyan con un área legal o un asesor externo para ejecutar una liquidación o finiquito.	Cuentan con proceso y políticas documentadas para ejecutar una liquidación o finiquito.
Comunicación interna	Desarrollan programas de comunicación interna para mantener informado al personal de las actividades y novedades de la organización.	No desarrollan programas de comunicación interna.	Se han utilizado medios para informar al personal de las actividades y novedades de la organización de manera esporádica o aislada.	Se utilizan programas de comunicación interna para informar al personal respecto a actividades, logros o noticias específicas. Dichos programas no existen de manera permanente en la empresa.	Se ha designado a un área responsable de desarrollar un programa de comunicación interna para mantener informado al personal a través de boletines, un intranet, tablero de avisos u otro medio.
Servicios generales	Trata sobre las acciones específicas que realiza la empresa para asegurar un que los colaboradores cuenten con un lugar de trabajo y las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.	La empresa no cuenta con indicadores del estado físico y funcional de las áreas de trabajo y las instalaciones no ofrecen un lugar de trabajo adecuado.	No cuentan con indicadores del estado físico y funcional de las áreas de trabajo, sin embargo el estado general de las instalaciones es funcional.	La empresa da mantenimiento a las instalaciones para ofrecer un lugar de trabajo adecuado siempre que sea necesario, pero no cuenta con indicadores que permitan monitorear su estado constantemente.	Cuentan con indicadores del estado físico y funcional en el que se encuentran las áreas de trabajo de todos los colaboradores de la empresa que garantizan un lugar de trabajo adecuado.

Desarrollo humano	Se refiere a la existencia de programas o esfuerzos formales dentro de la empresa para promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.	La empresa no cuenta con programas de desarrollo humano.	La empresa está recopilando información y planeando programas de desarrollo humano para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.	La empresa ha promovido algunos programas de desarrollo personal o profesional de manera aislada (no de manera constante).	La empresa cuenta con programas establecidos de desarrollo personal y profesional para sus empleados que motiven su desarrollo como personas integrales de una manera constante y equilibrada, potencializando así su desempeño dentro de la empresa.
Clima organizacional	Se refiere a un conjunto de atributos, los cuales tienen un impacto en el ambiente de trabajo e influyen en la capacidad del personal para generar resultados.	No se realizan actividades para fomentar un buen clima organizacional.	Se realizan actividades de manera esporádica para fomentar la convivencia entre el equipo de trabajo.	Se tiene un plan con actividades orientadas a fomentar un buen clima organizacional.	Se realizan diversas actividades orientadas a fomentar un buen clima organizacional y se realizan evaluaciones para medir el clima organizacional.

TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Infraestructura de voz	Se refiere al número de líneas, conmutadores y conexión entre sitios o sucursales con las que cuenta la empresa.	No cumplen con la relación de 1 terminal por cada 4 usuarios. No cuentan con conmutador. Cuentan solamente con una línea telefónica.	Cumplen con la relación de 1 a 4 usuarios. Utilizan un conmutador analógico. Cuentan con más de una línea telefónica.	Utilizan un conmutador digital.	Utilizan un conmutador IP con la capacidad de conectar sitios remotos o a usuarios en movimiento.
Correo de voz	Existe una forma para dejar mensajes de voz cuando no se encuentra a la persona buscada	No existe forma de dejar mensajes de voz en caso de no encontrar a la persona.	Cuentan con un contestador automático para toda la empresa, la cual activan cuando no hay personal disponible para contestar las llamadas.	Existe forma de dejar mensajes de voz a través de un conmutador digital que cada miembro de la empresa puede revisar para recibir sus mensajes.	Existe forma de dejar mensajes de voz a través de un conmutador al cual los miembros puede acceder desde una ubicación remota para escuchar sus mensajes.
Restricción de llamadas	La posibilidad de restringir llamadas, totalmente, por destino, por cuota u otro, para asegurar el control del gasto telefónico.	No se cuenta con ningún sistema que ofrezca la posibilidad de restricción de llamadas.	Se cuenta con el sistema, sin embargo no se utiliza para controlar el gasto telefónico.	Cuentan con restricciones de llamadas por cuota o destino (no salen llamadas a celular o de larga distancia) ya sea a través de la terminal o de la línea.	Cada usuario cuenta con una clave para tener acceso a los servicios de teléfono correspondientes a su puesto o responsabilidad.
Infraestructura tecnológica	Se refiere a la infraestructura tecnológica que soporte las necesidades de trabajo y comunicación de la empresa (sistemas computacionales, redes, telecomunicaciones, etc.)	No cuentan con la infraestructura requerida. El equipo de cómputo es obsoleto y no es funcional.	Cuentan con una infraestructura tecnológica limitada. Los equipos no permiten elevar la productividad de los empleados. No cuentan con una red interna.	Cuentan con las redes requeridas y equipos de cómputo eficientes, sin embargo se observa que en algunas áreas los equipos son obsoletos e inadecuados.	Cuentan con la infraestructura tecnológica adecuada que soporta las necesidades de trabajo y comunicación de la empresa (sistemas computacionales, redes, telecomunicaciones, etc.)

Internet	Se refiere a que si cuentan con conexión a Internet y el tipo de conexión que es.	No cuentan con conexión a Internet.	No es una conexión dedicada.	Cuentan con conexión dedicada, sin embargo es de baja velocidad, insuficiente para dar servicio a toda la organización.	Cuentan con conexión dedicada de alta velocidad, con capacidad suficiente para toda la organización.
Dispositivos de seguridad	La protección a los sistemas de cómputo.	Los equipos no están protegidos con software antivirus y firewalls.	Cada equipo tiene instalado un software antivirus, el cual no ha sido actualizado. El firewall no está activado.	Los sistemas cuentan con software antivirus, el cual es actualizado periódicamente. Cuentan con el firewall activado.	Los equipos están protegidos a través de un software antivirus el cual es actualizado constantemente a través de la red. Cuentan con un firewall activado y monitoreado continuamente.
Presencia en Internet	La presencia de la empresa en Internet y el uso que hace de medios electrónicos para comunicarse con grupos de interés.	No tienen presencia en Internet.	Cuentan con página de Internet, no se actualiza constantemente, contiene información básica de la empresa (datos de contacto, productos, servicios, etc.).	Cuentan con página de Internet con información relevante de productos y servicios; diseño visualmente atractivo que actualizan constantemente.	Página de Internet para promover productos, servicios y la interacción con clientes y consumidores. Aprovechan las ventajas del uso de redes sociales.
Correo electrónico	La frecuencia y forma de utilizar las comunicaciones a través de medios electrónicos para el negocio.	No cuentan con correo electrónico o utilizan esporádicamente el correo personal para comunicaciones de la empresa.	Utilizan una cuenta de correo de la empresa a través de un dominio de un proveedor externo, que concentra las comunicaciones de la empresa.	Utilizan cuentas de correo con un dominio propio para las principales áreas de negocio.	Utilizan cuentas de correo con dominio propio, fomentan la comunicación en todo el nivel de la empresa y cuentan con políticas que rigen el uso del mismo.
Herramientas de colaboración	El uso de herramientas como un Intranet, servidores y administradores de contenidos que permiten la colaboración en línea.	No utilizan herramientas de colaboración.	Utilizan alguna herramienta de colaboración en línea a través de la cual comparten documentos	Utilizan herramientas de trabajo en línea basados en internet como son Google documentos, discos duros virtuales, etc.	Utilizan herramientas basados en intranet con acceso remoto hacia dentro y fuera de la organización.

			importantes para la gestión del negocio.		
Sistemas de Gestión Empresarial	La utilización de sistemas (ERP) que permiten la gestión de las diferentes área de negocio (Ventas, almacén, contabilidad, etc.)	No cuentan con sistemas de gestión empresarial.	Utilizan un sistema de gestión empresarial, aunque éste no permite la vinculación de todas las áreas y/o no está autorizado por la SHCP.	Emplean sistemas de gestión empresarial que vinculan a todas las áreas de negocio, autorizado por SHCP.	Utilizan sistemas avanzados que además de vincular distintas áreas de negocio, ofrecen funciones avanzadas de análisis y estadística (tipo SAP).
Acceso a la información	La forma en la que los usuarios de los sistemas de información de la empresa accedan a los mismos.	Los sistemas de información están abiertos y no se utilizan claves para acceder a ellos.	Utilizan claves, sin embargo todos los usuarios pueden acceder a todas las funcionalidades del sistema, aun cuando no corresponden a su área.	El sistema restringe el acceso a la información y se han definido niveles de privilegios que permiten acceder a las funcionalidades acordes a cada área.	Cuentan con políticas claras que se cumplen para asegurar la integridad y confidencialidad de la información.
Resguardo de información	Se refiere a las políticas y procedimientos para el resguardo de la información.	No realizan respaldos a la información de la empresa. No existen políticas para el almacenamiento de la información.	La información se almacena en un servidor y se realizan respaldos de la misma de manera ocasional.	La información se almacena en un servidor y se realizan respaldos de la misma de manera sistemática. Los respaldos se almacenan por un tiempo definido, pero se conservan dentro de la misma empresa.	Se han definido y documentado políticas y procedimientos para el almacenamiento y respaldo de la información. Los respaldos de la información se conservan en una ubicación distintas (servidor remoto).

Soporte y monitoreo	Se refiere al mantenimiento preventivo y correctivo que asegure el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	No realizan el monitoreo de los equipos para asegurar su correcto funcionamiento. Dan mantenimiento cuando se presenta una descompostura, en ese momento contactan a un proveedor externo para atender la descompostura.	Tienen identificado a un proveedor externo que atiende las fallas que se presentan en los sistemas y esporádicamente proporciona servicio de mantenimiento preventivo.	Cuentan con área o proveedor externo dedicado a monitorear el correcto funcionamiento de los equipos y tecnologías de la información, así como de dar solución cuando se presentan problemas.	Se han definido y documentado políticas y procedimientos para llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y tecnologías de la información, para asegurar su correcto funcionamiento.
Funciones específicas	Se refiere a contar con sistemas o software para llevar a cabo funciones específicas dentro de la empresa dependiendo del giro de la empresa (distintos a los sistemas de gestión de empresa).	No cuenta con sistemas necesarios para llevar a cabo funciones específicas (productividad, diseño, manufactura, etc.) dentro de la empresa.	La empresa cuenta con algunos sistemas necesarios para llevar a cabo funciones específicas inherentes al negocio (productividad, diseño, manufactura, etc.). No cuenta con las licencias y permisos de uso en regla.	La empresa cuenta con los sistemas necesarios para llevar a cabo funciones específicas inherentes al negocio (productividad, diseño, manufactura, etc.) y cuentan con las licencias y permisos de uso en regla.	La empresa cuenta con versiones recientes de los sistemas necesarios para llevar a cabo funciones específicas inherentes al negocio (productividad, diseño, manufactura, etc.) y cuentan con las licencias y permisos de uso en regla.

INNOVACIÓN

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Planes, políticas y/u objetivos de innovación.	La empresa cuenta con un plan anual de Innovación, que incluya objetivos claros y políticas, con el objetivo de definir hacia donde van orientados los esfuerzos de innovación de la empresa.	La empresa no cuenta con planes, políticas, proyectos u objetivos relativos a la innovación.	La empresa cuenta con proyectos específicos en busca de conseguir innovación.	La empresa cuenta con objetivos claros para la innovación y proyectos encaminados a conseguirla.	La empresa cuenta con un plan anual de innovación donde se describan los objetivos, responsables, tiempos y recursos.
Área de innovación	Cuenta la empresa con un área responsable de la innovación dentro de la empresa, como puede ser I&D, Ingeniería, Laboratorio, etc..	Dentro de la empresa nadie es responsable ni parcialmente de los procesos de innovación.	En la empresa se designan a responsables para proyectos de innovación específicos.	En la empresa hay responsables de innovación parcialmente, es decir tienen otras responsabilidades.	La empresa cuenta con un área específica responsable del proceso de innovación.
Vinculación con universidades y centros de investigación	La empresa esta o ha tenido vinculación con universidades, centros de investigación científicos o empresariales.	La empresa nunca ha estado vinculada con organismos externos en pro de la innovación.	La empresa ha estado o está vinculado a organismos externos en un proyecto específico.	La empresa esta o ha estado vinculado a organismos externos en busca de la innovación en más de una ocasión.	La empresa permanentemente se encuentra vinculada a organismos externos en busca de la innovación.
Cultura pro innovación	La dirección promueve y difunde una cultura en pro de la innovación dentro de la empresa.	La cultura de la empresa es contraria al cambio.	La cultura de la empresa es neutral con respecto a la innovación.	La empresa difunde una cultura en pro de la innovación.	La empresa difunde y apoya decididamente una cultura en pro de la innovación.

Acceso a información	Cuenta la empresa con acceso a información que le permita originar, y/o enriquecer sus procesos de innovación. Ejemplos estudios de mercados, publicaciones especializadas, bibliotecas digitales, etc..	La empresa no cuenta con acceso a información concerniente a la innovación.	La empresa cuenta con información básica como puede ser internet, revistas de interés general, periódico, etc.	La empresa cuenta con acceso a información específica a su área de interés. Ejemplo libros de texto, portales especializados.	La empresa cuenta con acceso a información académica especializada, ejemplo revistas científicas, estudios, bibliotecas digitales.
Metodologías de innovación	Cuenta la empresa metodologías que le permitan diseñar, ejecutar, y/o validar sus procesos de innovación. Ejemplo Metodologías de investigación, estudios de mercado, pruebas piloto, etc..	La empresa no cuenta con metodologías o herramientas para innovar.	La empresa innova a partir de metodologías empericas como puede ser prueba y error.	La empresa cuenta con metodologías generales para la innovación ejemplo método científico.	La empresa cuenta con metodologías específicas para diseñar, ejecutar y/o validar sus procesos de innovación. Ejemplo QFD para diseño de nuevos productos, estudios de mercado para validad la aceptación de nuevos productos por el mercado.
Recursos para innovación	Tienen definidos recursos para la innovación.	La empresa no asigna recursos a la innovación.	La empresa en función de su flujo destina o no recursos a proyectos que se le presenta de innovación.	La empresa destina recursos a proyectos de innovación específicos.	La empresa contempla en su presupuesto anual recursos específicos para los procesos de innovación.
ROI	Se analizan los resultados de los planes de I&D en función del ROI	La empresa no lleva registro de los costos e ingresos originados del proceso de la innovación	La empresa lleva registros de los ingresos y/o costos originados de los procesos de innovación.	La empresa lleva un control de la utilidad o pérdida del proceso de innovación. (Ingresos generados - gastos incurridos).	La empresa analiza los resultados del proceso de innovación en función del retorno de la inversión.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	RSE reconoce cuatro ámbitos: Ética y gobernabilidad empresarial; calidad de vida en la empresa; vinculación y compromiso con la comunidad; y cuidado y preservación del medio ambiente.	La empresa no ha definido estrategias, políticas o actividades formales de Responsabilidad Social Empresarial.	Lleva a cabo actividades de desarrollo humano, filantrópicas o de cuidado al medio ambiente de manera aislada.	La empresa ha desarrollado y difundido principios, códigos y líneas de acción para la gestión de RSE. Los socios y directivos de la empresa demuestran su compromiso y participación con los esfuerzos de responsabilidad social.	La empresa participa con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o organismos de gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas relacionados con los ámbitos de la Responsabilidad Social.
Medición y difusión	La medición y difusión de los avances e impactos obtenidos a través de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.	No se lleva a cabo ningún tipo de medición o difusión de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.	Ha definido indicadores que permiten dar seguimiento a las actividades planeadas de RSE y se dan a conocer al interior de la empresa.	Ha definido indicadores y revisiones que permiten el impacto de sus estrategias y programas de RSE. Integra las actividades de Responsabilidad Social con sus actividades comerciales habituales.	Cuenta con un proceso externo de evaluación cuantitativa y cualitativa para medir el impacto de sus estrategias y programas de RSE. Difunde de manera interna y externa su compromiso, retos y logros a través de reportes públicos.
Ética en los negocios	La ética empresarial permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio.	La empresa no cuenta con código de ética y se ha visto envuelta en negocios ilícitos o no éticos.	La empresa no cuenta con un código de ética, ni promueve la ética dentro de la empresa.	La empresa cuenta con un código de ético.	La empresa cuenta con un código y promueve en sus empleados el actuar bajo este código.

Igualdad de oportunidades	La garantía de igualdad de oportunidades y de trato, elimina toda forma de discriminación en el empleo y la ocupación basada en motivos de raza, color, género, religión, opinión política u origen social.	No existen garantías de igualdad de oportunidades y de trato. En la práctica se observan algunas formas de discriminación en el empleo y la ocupación basados en motivos de raza, color, género, religión opinión política u origen social.	En la práctica no existe discriminación en el empleo y la ocupación, sin embargo no existe ningún documento que lo garantice.	En reglamento interno de trabajo se establece la igualdad de oportunidades y de trato, así como la eliminación de toda forma de discriminación.	En reglamento interno de trabajo se establece la igualdad de oportunidades y de trato, así como la eliminación de toda forma de discriminación. La Dirección promueve constantemente los derechos humanos de todos los miembros de la empresa.
Derechos humanos	Se refiere a la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.	La empresa no cumple con el respeto a los derechos humanos de sus empleados.	La empresa cumple con el respeto a los derechos humanos de sus empleados.	La empresa describe en un código de conducta los derechos básicos y los estándares mínimos a los que se compromete a respetar en sus relaciones con sus trabajadores.	La empresa además de contar con un código de conducta y respetar los derechos humanos de sus trabajadores, se asegura de no ser cómplice de abusos de los derechos humanos y promueven el respeto a los mismos entre sus proveedores.
Vinculación con la comunidad	Se identifican, apoyan y participan en causas sociales afines al negocio.	La empresa no apoya ningún tipo de causas sociales.	La empresa apoya causas sociales de manera aislada o esporádicamente.	La dirección de la empresa apoya causas sociales de manera constante, sin embargo, no involucra al resto del área de la empresa, ni está alineado a la estrategia de la empresa.	La empresa apoya causas sociales como parte de un programa de responsabilidad social que está en línea con su misión y estrategia y para el cual existen objetivos específicos.
Impactos medio ambientales	Cuentan con mecanismos de medición de impacto medio ambiental	No cuentan con mecanismos de medición de impacto medio ambiental.	Conocen los impactos que tienen al medio ambiente y cómo medirlo, pero no lo realizan la medición.	Definieron mecanismos para la medición del impacto al medio ambiente pero no se	Cuentan con mecanismos para la medición de impacto al medio ambiente a las

				ha llevado a cabo por falta de seguimiento.	cuales les dan seguimiento.
Aguas residuales	Cuentan con algún proceso para tratar el agua utilizada en la producción	No cuentan con procesos para tratar el agua utilizada en la producción.	Cuentan con procesos mecánicos para el tratamiento del agua utilizada en la producción.	Cuentan con procesos químicos para el tratamiento del agua utilizada en el proceso de producción.	Cuentan con procesos biológicos -químicos para el tratamiento del agua utilizada en el proceso de producción.
Residuos peligrosos	La empresa tiene un programa para el manejo, control y/o tratamiento de los residuos peligrosos que se originan de su proceso de producción.	No cuentan con programas para la identificación de residuos peligrosos.	Cuentan con procesos para el manejo de residuos peligrosos.	Cuentan con procesos para el manejo de residuos peligrosos, se aseguran que sean depositados en los lugares indicados para ellos y en la medida de lo posible trata su amortización (inactivarlos).	Cuentan con procesos para el manejo de residuos peligrosos y se aseguran que sean depositados en los lugares indicados para ellos.
Sustentabilidad	Cuentan con programas que fomenten una relación positiva empresa-medio ambiente	No cuentan con programas que fomenten una relación positiva con la empresa y el medio ambiente.	Se han documentado en cuanto a prácticas que fomentan una relación positiva con la empresa y el medio ambiente.	Han ideado programas que fomentan una relación positiva empresa y medio ambiente, sin embargo no se han puesto en práctica por falta de seguimiento.	Cuentan con programas establecidos que fomentan una relación positiva entre la empresa y el medio ambiente.

LEGAL

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Documentos Corporativos	Existen los documentos corporativos de: Libro de Registro de Accionistas, Libro de Actas de Asamblea, Libro de Sesiones del Consejo, y Libro de Títulos de Acciones.	Ninguno de los elementos	Conocen sobre sus obligaciones de llevar libros Corporativos pero solo cuentan con un Libro de Acta de Asamblea	Cuentan con libros de Registro de Asamblea y de Socios.	Existen los documentos corporativos de: Libro de Registro de Accionistas, Libro de Actas de Asamblea, Libro de Sesiones del Consejo, y Libro de Títulos de Acciones.
Asambleas Ordinarias	Se celebran anualmente Asambleas Ordinarias de Accionistas.	No se celebran Asambleas	Celebran Reuniones de Accionistas más no se documentan las reuniones.	Celebran Reuniones de Asambleas Ordinarias de Accionistas pero no llevan acorde lo estipulado por la ley.	Se celebran anualmente Asambleas Ordinarias de Accionistas.
Registro y/o protección de productos o servicios	Se tienen protegidos y/o registrados sus productos o servicios mediante patente, marca, nombre comercial, u otro.	Ninguno de los elementos	Están informados sobre el tema sin embargo solamente han recopilado información pero no han registrado ni protegido.	Iniciaron con el trámite de registro y protección pero no se le ha dado el seguimiento adecuado	Se tienen protegidos y/o registrados sus productos o servicios mediante patente, marca, nombre comercial, u otro.
Licencias de Software	Existen las licencias respectivas de uso respecto al software que emplean en cada una de las máquinas y se encuentran actualizadas.	Ninguno de los elementos	Existen licencias de algunos software pero ya vencidas	Existen licencias de algunos software vigentes	Existen las licencias respectivas de uso respecto al software que emplean en cada una de las máquinas y se encuentran actualizadas.

Convenios de Confidencialidad	Tienen desarrollado un proceso para realizar acuerdos o convenios de confidencialidad respecto a sus productos o servicios con sus empleados, directivos, otras empresas o comercializadores.	Ninguno de los elementos	Celebran convenios sin embargo no con el termino de confidencialidad sobre servicios	Celebran convenios de confidencialidad sin embargo existe inconsistencia en la política	Tienen desarrollado un proceso para realizar acuerdos o convenios de confidencialidad respecto a sus productos o servicios con sus empleados, directivos, otras empresas o comercializadores.
Contratación de Empleados	Tienen desarrollado la contratación de empleados bajo un esquema de contrato individual de trabajo, honorarios asimilados a salarios, o prestación de servicios profesionales.	Ninguno de los elementos	Existen contratos solo de algunos empleados y no va de acuerdo al régimen de trabajo	Existen contratos de algunos empleados con los regimenes correctos sin embargo no está desarrollada la contratación uniformemente	Tienen desarrollado la contratación de empleados bajo un esquema de contrato individual de trabajo, honorarios asimilados a salarios, o prestación de servicios profesionales.
Remuneraciones e Incentivos	Cuentan con documentación interna de remuneraciones e incentivos a sus empleados mediante recibos de honorarios, recibos de salarios, u otros.	Ninguno de los elementos	Cuentan con algunos recibos internos sin ninguna validez fiscal ni legal.	Cuenta con algunos recibos con validez fiscal ni legal y otros no.	Cuentan con documentación interna de remuneraciones e incentivos a sus empleados mediante recibos de honorarios, recibos de salarios, u otros.
Periodicidad de Pago	Tienen definida la periodicidad para pagar a sus trabajadores, ya sea semanal, quincenal, u otros.	Ninguno de los elementos	Varían las fechas de pago muy frecuentemente por lo que no hay plena definición	Está definida la fecha de pago pero no se respeta la periodicidad	Tienen definida la periodicidad para pagar a sus trabajadores, ya sea semanal, quincenal, u otros.
Documentos Laborales	Cuentan con un Contrato colectivo de trabajo, Comisiones mixtas creadas conforme a la Ley Federal del Trabajo, Pagos en orden de: IMSS, INFONAVIT, SAR, políticas sobre pago de viáticos revisión salarial, otorgamiento de créditos, ascensos, vacaciones, incapacidades o cualquier otro beneficio.	Ninguno de los elementos	Cuentan con un contrato individual de trabajo con prestaciones de la ley sin políticas ni procedimientos	Cuentan con contratos colectivos de trabajo y comisiones mixtas según a LFT sin políticas ni procedimientos	Cuentan con un Contrato colectivo de trabajo, Comisiones mixtas creadas conforme a la Ley Federal del Trabajo, Pagos en orden de: IMSS, INFONAVIT, SAR, políticas sobre pago de viáticos revisión salarial, otorgamiento de créditos, ascensos, vacaciones, incapacidades o cualquier otro beneficio.

Procedimientos o Litigios	Cuentan con alguna problemática (procedimientos o litigios) ya sean de carácter laboral, contractual con otras empresas, ante la Procuraduría Federal del Consumidor, con la Delegación / Municipio u otras.	Ninguno de los elementos	Conocen los procedimientos ante una problemática pero no son institucionales	Cuentan procedimientos a seguir para la solución de problemas solamente en cuestiones generales del produce o dependencias o alguno de los elementos.	Cuentan con alguna problemática (procedimientos o litigios) ya sean de carácter laboral, contractual con otras empresas, ante la Procuraduría Federal del Consumidor, con la Delegación / Municipio u otras.
Permisos para comercializar	Tienen permisos para comercializar sus productos o servicios ante el Sector Salud, Ambiente, Agropecuario u otro.	Ninguno de los elementos	Conocen los permisos y la tramitología, pero no lo han realizado.	Iniciaron con el procedimiento de regularizar sus productos o servicios para comercializar pero no se ha logrado por falta de seguimiento.	Tienen permisos para comercializar sus productos o servicios ante el Sector Salud, Ambiente, Agropecuario u otro.
Normatividad de la SEMARNAT	Cuentan con Licencia ambiental única, Cédula operación anual, Estudios de agua residual, Estudio de ruido perimetral, Residuos Peligrosos, emisiones. ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	Ninguno de los elementos	Conocen los permisos y la tramitología, pero no lo han realizado.	Iniciaron con el procedimiento de ejecutar y regularizar sus licencias y estudios pero no se ha logrado por falta de seguimiento	Cuentan con Licencia ambiental única, Cédula operación anual, Estudios de agua residual, Estudio de ruido perimetral, Residuos Peligrosos, emisiones. ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
Programas de Protección Civil	Actualizan e integran Programas de Protección Civil ante la oficina correspondiente de la autoridad delegacional / municipal para asegurar la correcta operación de su negocio.	Ninguno de los elementos	Conocen los procedimientos de Protección Civil sin embargo desconocen su situación actual en cumplimiento ante la dependencia	Han integrado programas de protección civil sin embargo no están actualizados	Actualizan e integran Programas de Protección Civil ante la oficina correspondiente de la autoridad delegacional / municipal para asegurar la correcta operación de su negocio.

Uso de Suelo	El inmueble que ocupa la empresa cuenta con el uso de suelo para el fin que lo utiliza.	Ninguno de los elementos	Conocen la situación del uso del suelo actual sin embargo no han regularizado el uso.	Iniciaron el procedimiento de regularización el uso de suelo sin embargo falto seguimiento	El inmueble que ocupa la empresa cuenta con el uso de suelo para el fin que lo utiliza.
--------------	---	--------------------------	---	--	---

GOBIERNO CORPORATIVO

Dimensión	Definición	0 Nivel de cumplimiento nulo	1 Nivel de cumplimiento bajo	2 Nivel de cumplimiento medio	3 Nivel de cumplimiento alto
Estructura legal	Tienen definidos la estructura legal de la sociedad y ésta refleja la situación real.	La sociedad no tiene clara su situación legal y o no se ha constituido legalmente.	La sociedad ya tiene clara su situación legal y ya están constituidos.	La sociedad ya cuenta con todos los protocolos legales, pero no están actualizados.	La sociedad cuenta con todos sus requerimientos legales actualizados.
Estructura administrativa	Cuentan con una estructura administrativa definida (Administración único o consejo administrativo).	No cuentan con ningún elemento.	En el acta constitutiva viene la estructura definida pero en la realidad no se ejecuta.	Cuentan con una estructura administrativa definida que no refleja la situación legal de la empresa.	Cuentan con comités derivados de las mejores practicas
Comités	Tienen definidos distintos comités.	No cuentan con ningún elemento.	Cuentan con comités informales sin definición de Roles.	Cuentan con comités formales debidos por un buen Gobierno Corporativo pero no se respetan.	Cuentan con comités derivados de las mejores practicas
Seguimientos a acuerdos	Los acuerdos están documentados en libro de actas y notariados.	los documentos no están asentados ni firmados por los miembros.	Existen documentos pero no son de carácter formal.	Existen documentos formales y firmados por los participantes.	Los documentos se encuentran firmados por todos los socios y notariados.

Derechos de minorías	Existen y se llevan a cabo los derechos de las minorías, y se fomenta un clima entre accionistas propicio para el crecimiento de la empresa.	Las minorías no reciben información continua sobre el desempeño de su empresa.	Las minorías reciben reportes informales donde se les explica la situación de la empresa y o no los reciben de manera continua y protocolizada.	Las minorías cuentan con reportes financieros y de planeación donde conozcan la situación actual de la empresa. SE busca fomentar el clima entre accionistas de una manera informal.	Cuentan con comités derivados de las mejores practicas
----------------------	--	--	---	--	--

Anexo 2

Cuestionario Cultura Organizacional y Capacidad de Absorción

ENCUESTA

PARTE I Datos Generales

INSTRUCCIONES. En su caso marque con una “X” la respuesta correcta.

TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL.

Gracias por participar en este estudio llamado diagnóstico de la Cultura Organizacional. Esta información formará una base de datos que servirá para entender cuál es el tipo de Cultura Organizacional que prevalece en la **Integradora Regional de Productores de Manzana SA de CV (IRPM)**.

Por favor, responda con honestidad cada pregunta. Si no está seguro de una respuesta, presente la opción más aproximada. Todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1.- ¿Cuánto mide su huerto?

1. Menos de 1 hectárea
2. De 1 a 5 hectáreas
3. De 5 a 10 hectáreas
4. Más de 10 hectáreas

2.- ¿Desde hace cuánto es productor de manzana?

1. de un año
2. De 1 a 5 años
3. De 6 a 10 años
4. De 10 a 20 años
5. Más de 20 años

3. ¿En qué año se plantó su huerta?

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. 1920-1930 | 6. 1971-1980 |
| 2. 1931-1940 | 7. 1981-1990 |
| 3. 1941-1950 | 8. 1991-2000 |
| 4. 1950-1960 | 9. 2001-2010 |

4.- ¿Qué variedad o variedades de Manzana tiene en su huerta?

- | Comercial | Polinizante |
|------------------|--------------------|
| 1. Red delicious | 5. Winter banana |
| 2. Top Red | 6. Winter pearmain |
| 3. Starking | 7. Perón |

5.1961-1970

10. 2011 en adelante

4. Gala

8. Golden

9. Manchuria

5.-Género

1. Masculino
2. Femenino

7. Escolaridad

1. Primaria
2. Secundaria
3. Preparatoria / Bachillerato
4. Carrera Técnica
5. Profesional

9. si respondió positivamente a la pregunta anterior ¿cuántas hectáreas estaría dispuesto a destinar a la producción de manzana?

1. Menos de 1 hectárea
2. De 1 a 5 hectáreas
3. De 5 a 10 hectáreas
4. Más de 10 hectáreas

6.- ¿Cuál es su edad?

1. Menos de 20
2. De 20 a 30
3. De 31 a 40
4. De 41 a 50
5. De 51 a 60
6. Más de 61

8. Planea seguir siendo productor de manzana, durante los próximos 5 a 10 años

1. Si
2. No

10.- De acuerdo a la pregunta anterior ¿Qué variedad o variedades de Manzana produciría?

- | Comercial | Polinizante |
|-------------------|---------------------|
| 10. Red delicious | 14. Winter banana |
| 11. Top Red | 15. Winter pearmain |
| 12. Starking | 16. Perón |
| 13. Gala | 17. Golden |
| | 18. Manchuria |

CULTURA ORGANIZACIONAL

I. CARACTERISTICAS DOMINANTES	Muy poco (NADA)	Poco	Mediana- mente (más o menos)	Mucho	Muchísim o
	1	2	3	4	5
1. La IRPM , es como la extensión de la familia, el trato es muy personal, en ella las personas parecen compartir mucho de sí mismas.					
2. La IRPM , es muy dinámica y emprendedora. Los socios están dispuestos a asumir riesgos					
3. La IRPM , está orientado a resultados. Se interesa por los resultados, percibo a la administración como personas competitivas y orientadas al logro de los objetivos.					
4. La IRPM , es un lugar con mucho control, las instrucciones son seguidas al pie de la letra por los empleados quienes solo siguen instrucciones del presidente y el gerente.					
II. ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS	1	2	3	4	5
5. La IRPM , se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso, y participación.					
6. La IRPM , se caracteriza por promover la libertad, el individualismo, la innovación y el tomar riesgos individuales.					
7. La IRPM , se orientada a la competitividad, alto desempeño y compromiso.					
8. La IRPM , se caracteriza por ser predecible y estable, da seguridad para la comercialización de la manzana.					
III. AMALGAMA (RELACIÓN) ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
9. Lo que mantiene la IRPM , unida es la lealtad y la confianza entre los socios y la administración. El compromiso es importante.					

10. Lo que mantiene unido a la IRPM , es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser punta de lanza.					
11. Lo que mantiene unido a la IRPM , es el énfasis en el desempeño y el cumplimiento de objetivos.					
12. Lo que mantiene unido a la IRPM , son las reglas formales y las políticas, con las que conserva y mantiene la eficiencia.					
IV. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
13. La IRPM, facilita el desarrollo del negocio, guiando y enseñando a los socios.					
14. La IRPM, es generalmente considerado como un ejemplo para los emprendedores y quienes gustan tomar riesgos.					
15. La IRPM, está enfocada a los resultados, es práctica y toma riesgos.					
16. La IRPM, es generalmente considerada como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.					
V. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	Muy poco	Poco	Mediamente	Much o	Much ísimo
	1	2	3	4	5
17. La IRPM , concede mucha importancia al desarrollo humano y a la confianza, hay apertura y participación persistente.					
18. La IRPM , da mucha importancia a la adquisición de nuevos recursos, a enfrentar nuevos retos. Así como estar en busca de nuevas oportunidades.					
19. La IRPM , da mucha importancia al desempeño y a ser competitivo. Lo más importante es el logro de objetivos y ganar un lugar en su ámbito de trabajo.					
20. La IRPM , da mucha importancia a la permanencia y estabilidad.					
VI. CRITERIOS DE ÉXITO	1	2	3	4	5
21. La IRPM , define el éxito con base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, e interés por los socios, y el compromiso con el medio ambiente.					
22. Para la IRPM , el éxito consiste en tener los procesos más nuevos e innovadores, ser los líderes a nivel nacional.					

23. Para la IRPM , el éxito consiste en atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas a los socios y autoridades a en forma oportuna y completa.					
24. La IRPM, define el éxito con base en la eficiencia, el bajo costo de operaciones y la confiabilidad.					

Ítem	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
------	------------------------------	-------------------	------------------------------------	----------------	---------------------------

Adquisición

22.La IRPM recolecta información constantemente sobre el sector de la fruticultura mediante el dialogo con otros productores de otros municipios o Estados.					
23.La IRPM participa de seminarios y conferencias para actualizar y enriquecer su conocimiento técnico.					
24.La IRPM asigna tiempo suficiente para el establecimiento de relaciones con instituciones o expertos que provean conocimientos e información sobre innovaciones en el sector.					
25. La IRPM cuenta con habilidades para establecer contactos con agentes que provean conocimientos e información sobre las innovaciones en el sector.					

Asimilación

26.La IRPM está siempre entre las primeras en reconocer los cambios en las posibilidades técnicas.					
27.La IRPM está siempre entre las primeras en reconocer los cambios en las regulaciones sanitarias.					
28.La IRPM, está siempre entre las primeras en reconocer los cambios en la competencia en el mercado.					

29.La IRPM tiene habilidades suficientes para la detección de nuevas posibilidades de atención al cliente.					
30.La IRPM, asigna tiempo suficiente para deliberar con asesores con el fin de reconocer, anticipadamente los cambios en el mercado.					
31.La IRPM, tiene habilidades suficientes para debatir y analizar, con asesores, sobre cómo los cambios en el mercado se pueden utilizar para realizar cambios en la organización de la Integradora.					

Transformación

32.La IRPM registra y almacena (documenta) conocimientos recién adquiridos para futuras referencias.					
33.La IRPM reconoce oportunamente la utilidad del nuevo conocimiento o innovación, externa para ampliar el propio conocimiento interno.					
34.En La IRPM se discute con asesores externos cómo las tendencias en el mercado podrían ser utilizadas para mejorar el negocio.					
35.La IRPM asigna tiempo suficiente para el análisis y evaluación de la información externa en adaptaciones del negocio de la comercialización de la manzana.					
36.La IRPM, posee habilidades suficientes para adaptar la información externa en adaptaciones al negocio de la fruticultura.					

Explotación

37.La IRPM, puede traducir la información externa directamente en nuevas aplicaciones para el negocio.					
38.La IRPM, aplica la información externa al negocio para contribuir a la productividad.					
39.La IRPM, tiene las habilidades suficientes para convertir la información externa en resultados productivos.					

Para usted, ¿Cuál ha sido el beneficio de formar parte de la IRPM?

¿Cómo se sintió al responder la encuesta?

¡¡Muchas Gracias!!