

## FORO NACIONAL DE EQUIPOS DE MEJORA E INNOVACIÓN

### 1. Datos de la Empresa o Institución



Como parte de grupo empresarial **Frutas Concentradas SAPI de CV**, Novamex cuenta con 3 ubicaciones en México, siendo estas: Novamex México, en Mexicali, BC; Embotelladoras Novamex, en Nuevo Laredo, Tamps; y su corporativo para México, ubicado en Cd. Juárez, Chihuahua. Nuestro equipo, labora en corporativo, y sus datos, son:



• **Dirección MX:** Calle 20 de noviembre 4305, Local 30, Col. Los Nogales, Cd. Juárez, Chih. 32340 • **Teléfono MX:** (656) 688-05-50 • **www.novamex.com** • **Sector al que pertenece:** Servicios • **Tamaño de la Empresa:** Grande



• **Tipo de bienes y/o servicios que ofrece al mercado.** Fundada en 1986, nuestra visión es comercializar y distribuir marcas latinas, naturales y orgánicas líderes en su categoría a los Estados Unidos y al resto del mundo.

El portafolio de marcas que comercializamos, son: Chocolate Ibarra, C2O, Sangría Señorial, Jarritos,

Mineragua, Sidral Mundet, D'Gari, Steaz, Tepachito, Waiakea, Cabin Foods, La Perrona, Camaronazo, Simple Foods.



Algunos de nuestros clientes principales, son:



El 100% de la producción de nuestras embotelladoras, se destina a exportación. En este 2024, tenemos presencia en 42 países. 96% de las ventas son en EE. UU.



Para la exportación de nuestros productos, debemos garantizar nuestras cargas legales, libres de contaminaciones, bioterrorismo, y tráfico de personas. Por ello, contamos con certificaciones

en C-TPAT, OEA, CELC. Por el lado alimenticio, contamos con certificaciones en KOSHER, HACCP, FDA.



En 2023, se recibió Premio al Mérito Exportador "Rodolfo González Garza" en la categoría Empresa Exportadora Grande.

No menos importante, en este 2024, la unidad de negocio en Cd. Juárez, recibió por 9no año consecutivo la distinción de **Empresa Socialmente Responsable**.



**Grupo Empresarial Frutas Concentradas SAPI de CV**, tiene al cierre de mayo un total de 1281 colaboradores, de los cuales, Novamex (Mex & EE.UU) aporta 827. Como empresa, Novamex cuenta con **38 años de experiencia en el mercado**. La Mejora Continua, se lleva bajo el modelo de **Organización de Alto Desempeño**.

## FORO NACIONAL DE EQUIPOS DE MEJORA E INNOVACIÓN

### 2. Datos del Sistema de Short Kaizen / Mejoras rápidas en la empresa o institución

**Responsable del Sistema:** Ing. Jorge Rodríguez, Gerente de Mejora Continua.

Teléfono: (656) 688-0550

Correo electrónico: [jorge.rodriguez@novamex.com](mailto:jorge.rodriguez@novamex.com)

Número total de Short Kaizen Registradas por año en la empresa o institución participante: 10

Número de personas promedio que integran un Equipo de Short Kaizen: 6

Porcentaje de la Población total de la empresa, que participa en Short Kaizen / Mejoras Rápidas. 40%

**Tiempo promedio de implantación del Short Kaizen / Mejora Rápida.** 4-6 meses

#### Breve explicación del sistema de reconocimientos que utiliza la empresa o institución / Tipos de reconocimientos o premios que se otorgan.

Novamex tiene varios sistemas por los cuales el colaborador puede hacerse de un ingreso extra vía nómina, o llevarse algún premio en especie. Se describen algunos de los sistemas que reconocen al colaborador, cuando se logran los objetivos en los rubros considerados para cada sistema, estos son los siguientes:

<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de la empresa recibe remuneración vía nómina por sus ideas aceptadas y también implementadas. Las ideas tangibles se reconocen con el 10% del beneficio en un año.</li> </ul> <p><b>IDEAS DE MEJORA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de Mejora Continua de la empresa, reúne los proyectos de mejora finalizados exitosamente en los últimos 18 meses, de estos se elige por unidad de negocio al que mayor apego a metodología tiene. Los seleccionados, participan a nivel regional en foros de trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b>FORO INTERNO DE TRABAJO EN EQUIPO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensualmente, cada equipo de trabajo presenta ante equipo directivo, los resultados de sus indicadores clave, y avance de proyectos. La mejor presentación recibe un premio en especie.</li> </ul> <p><b>PRESENTACION DE TABLEROS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un grupo de colaboradores recibe un bono mensual por productividad, esto cuando se logran los objetivos de productividad en líneas de embotellado.</li> </ul> <p><b>BONO DE PRODUCTIVIDAD</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>La compañía premia a sus integrantes bajo el esquema de evaluación por cumplimiento de objetivos. En él participan aproximadamente el 70% del personal activo.</li> </ul> <p><b>SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este se brinda a un grupo de empleados si cumplen con diferentes criterios que evalúa el líder de cada equipo/área, en el cual se toman parámetros como la disciplina, puntualidad, asistencia, mejora continua, actitud, etc. determinados por equipo/área.</li> </ul> <p><b>BONO POR DESEMPEÑO</b></p> 
--	---	--	--	---	---

#### Sistema a través del cual se eligió o seleccionó al Equipo de Short Kaizen / Mejoras Rápidas participante.

Para cada unidad de negocio, se realiza una evaluación de los proyectos de mejora desarrollados en los previos 18 meses, esta evaluación corre por parte del equipo de mejora continua (EMC), formado por los coordinadores de mejora continua de nuestras unidades de negocio en: Mexicali, Nuevo Laredo, Guadalajara, El Paso, y Cd. Juárez. Estos proyectos son evaluados según el cumplimiento a las metodologías utilizadas para la documentación de ellos. Para la calificación, se adopta la escala utilizada por la AMTE en sus diferentes eventos a nivel regional, estatal, y nacional. Ya con los resultados por unidad de negocio, el coordinador de mejora continua ofrece a los líderes de proyecto y equipo, una retroalimentación de las oportunidades identificadas por el EMC durante la evaluación, con el fin de trabajar en conjunto en ellas.



**Otro tipo de equipos o sistema de mejora e innovación que tiene implantados en su organización.** Novamex tiene diferentes tipos de equipos, enfocados a actividades según los colaboradores que los integren, por mencionar: equipo ejecutivo, equipo de estrategia, equipos de cadenas de valor, equipos naturales, equipos multidisciplinarios, equipos 5s, atención a quejas de mercado, empresa socialmente responsable, brigadas de seguridad, eventos especiales, entre otros.

## FORO NACIONAL DE EQUIPOS DE MEJORA E INNOVACIÓN



**Situación actual y problemas en su Sistema de Administración de Short Kaizen / Mejoras Rápidas.** Fue en 1999, cuando en Novamex, con apoyo de consultoría, se implementó **Administración Participativa** como modelo para el sistema de trabajo en equipo. Cuando se trabajó bajo los conceptos de este sistema, se lograron tener buenos resultados, principalmente por medio del desarrollo de



proyectos de mejora, y aportación de ideas de mejora, sobre todo en las áreas operativas de la empresa, planta Mexicali (a partir de 2004), y Nuevo Laredo (a partir de 2008). En algún momento, la compañía decidió poner pausa al sistema de trabajo en equipo, en corporativo USA (El Paso, Tx) y México (Cd. Juárez) y fue a finales de 2014 que se retomaron las practicas, con la formación de diferentes equipos, formados por los procesos dentro de estas oficinas, por ejemplo: servicio al cliente, cuentas por pagar y cobrar, trafico, recursos humanos, compras, entre otros.



El sistema de Trabajo en Equipo en las plantas embotelladoras en México, ha trabajado de forma continua desde su lanzamiento, contando con varias participaciones en Foros de Trabajo en Equipo tanto regionales como a nivel nacional logrando ya reconocimientos como Empresa Modelo en 2018, 2021, y 2023 (Planta Mexicali); 2019 Planta Nuevo Laredo, y en 2021 oficina Cd. Juárez, dentro de la categoría Short Kaizen.

El Sistema de Trabajo en Equipo entró a una etapa de rediseño y mejora con la implementación del modelo de Organizaciones de Alto Desempeño, esto con el objetivo en mente de desarrollar e implementar los sistemas y prácticas que impulsen a Novamex a consolidarse como una OAD, para asegurar su permanencia y mejorar continuamente su posición competitiva. Actualmente la implementación alcanza un avance del 90% en la organización. Esto es, que los equipos tengan sus reuniones de mejora continua y coordinación, se desarrollen minutas de estas y se asignen compromisos, aporten e implementen ideas de mejora, documenten y/o actualicen sus procedimientos, entre otros.

Un reto que presenta la implementación del sistema es la adopción del nuevo modelo de trabajo, que implica reuniones de equipo periódicas, levantamiento de minutas y asignación de compromisos, medición de indicadores, entre otros.

## FORO NACIONAL DE EQUIPOS DE MEJORA E INNOVACIÓN

### 3. Datos del Short Kaizen participante

**Nombre del Equipo Short Kaizen:** JRZ Seguridad y Monitoreo

**Nombre completo y área del Facilitador del equipo:** Lic. Eduardo Cruz, Departamento de Seguridad Patrimonial

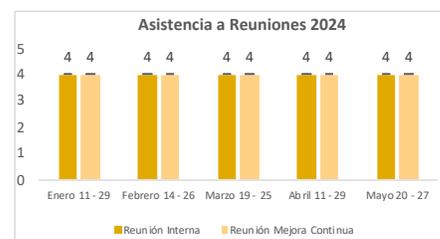
**Nombre completo, escolaridad, antigüedad en la empresa, puesto, y cargo de los integrantes del equipo:**



Nombre:	José Eduardo Cruz Enríquez	Miriam Quezada Rivera	Marco Antonio García Becerra	Abel Humberto Martín del Campo Pérez
Escolaridad	Licenciado Criminólogo	Licenciada en Biología	Licenciado en Biología	Licenciado en Seguridad y Políticas Públicas
Puesto:	Jefe de Seguridad	Especialista de Seguridad	Supervisor de Seguridad	Asistente de Seguridad
Rol:	<b>Líder</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Integrante</b>	<b>Integrante</b>
Antigüedad en la empresa:	<b>20 años</b>	<b>2 años</b>	<b>18 meses</b>	<b>5 meses</b>

**Funcionamiento del equipo: lugar, frecuencia y horario de las reuniones:** Como equipo, nos reunimos 2 veces por mes. Nuestras juntas, siguen las recomendaciones del modelo de OAD (Organización de Alto Desempeño), donde nos indica que la primera junta del mes debe ser del tipo “mejora continua”, que es donde revisamos los resultados de nuestros indicadores clave del proceso, e identificamos las causas para lograr esos números. La segunda reunión del mes (junta de coordinación), se realiza el ultimo jueves del mes, y en estos damos seguimiento o presentamos actualizaciones de los compromisos asignados en la primera junta del mes.

Nuestras juntas, las realizamos en cualquiera de las salas disponibles en oficina corporativa en Cd. Juárez, en horarios de 12 a.m. a 1 p.m. (mejora continua) y de 10 a.m. a 11 a.m. (coordinación). La asistencia en este año registra un 100%, llevando todas las juntas programadas, y la asistencia de todos los integrantes.



### Cualquier característica(s) especial(es) en el funcionamiento del equipo participante.

Como seguimiento al Taller de Principios y Valores, realizado para todo el personal a finales de 2023, nuestro equipo creó el proyecto “Comunidad en Acción” con el objetivo de apoyar a “La Ciudad del Niño” en la reconstrucción de un área que antes funcionaba como gimnasio. Tras varias reuniones, se acordó organizar una venta de dulces para recaudar fondos, además de aceptar aportaciones, con el fin de comprar los materiales necesarios. El proyecto finalizó el 29/03/2024, con un total de 20 horas dedicadas a su desarrollo.



**4. Caso Exitoso. (MÁXIMO 3 CUARTILLAS) A) Introducción.**

**Título de la Mejora Rápida:** Modelo de transición y gestión de seguridad externa a administración interna / **Fecha de inicio y fin del caso exitoso:** 4 de diciembre 2023 – 1 abril 2024 / **Título coloquial del caso resuelto que se presenta.**

Mejora en el proceso de seguridad patrimonial / **Tipo de mejora:** De operaciones.

**Breve descripción del área de trabajo o proceso donde se llevó a cabo la mejora:**



Los puestos y actividades de los guardias de seguridad en planta NL son cruciales para los procesos de aseguramiento de cargas y exportación de la empresa, ya que son responsables de la vigilancia de los perímetros, áreas críticas, recorridos de seguridad, servicio de accesos, registros y punto de contacto para empleados, proveedores, contratistas y

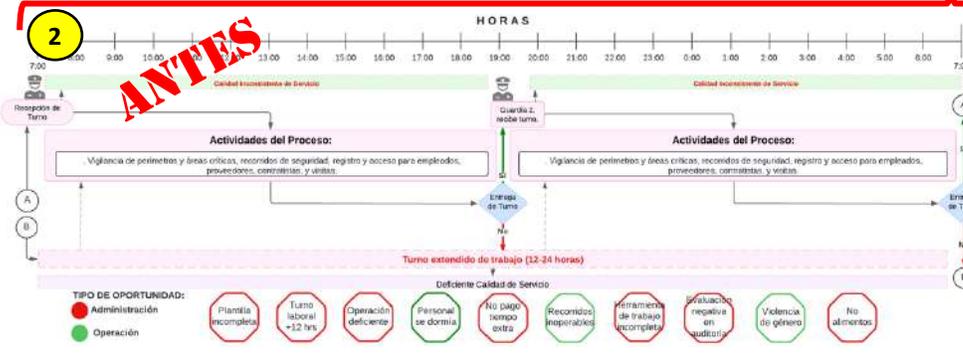
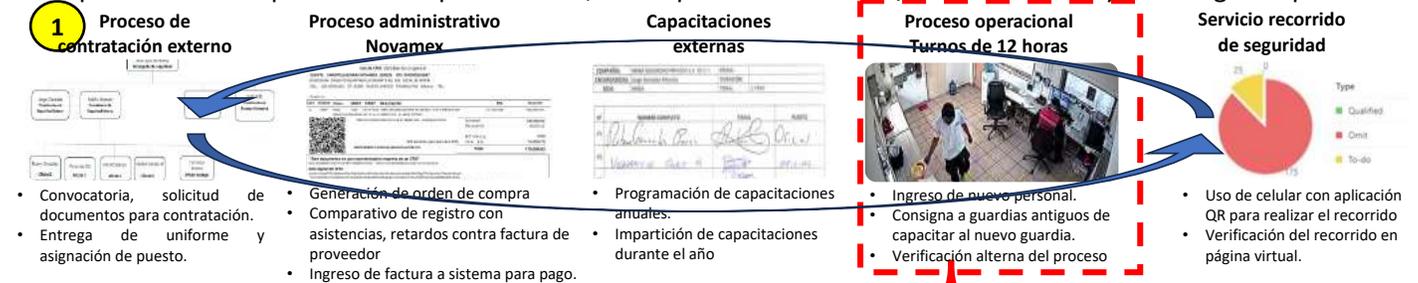


visitas, así como actividades que permiten asegurar el entorno dentro de la empresa para evitar el acceso de personas no autorizadas o la introducción de objetos/sustancias riesgosas, además de atender auditorías y colaborar para mantener las certificaciones de seguridad CELC-OEA-CTPAT.

**B) Identificación de la problemática o área de oportunidad.**

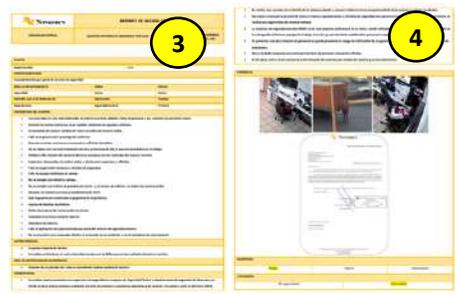
**Describir gráfica o visualmente (Foto, dibujo, flujo, esquema, otros) y explicar la situación antes de la mejora.**

La efectiva ejecución de las actividades contribuye significativamente a la integridad de los procesos de la empresa, facilitando el flujo seguro de personal y mercancías, garantizando un entorno de trabajo protegido para todos los involucrados. Por ello, la coordinación y profesionalismo de los guardias de seguridad en planta NL son cruciales para mantener la seguridad y el cumplimiento normativo en las operaciones diarias. En el *visual 1*, se representan los componentes principales de la operación y las acciones para desarrollarlos. El proceso tenía varias oportunidades, por ejemplo: en la contratación, no se investigaba al personal correctamente; no se entregaban expedientes de personal que ingresaba a operación en planta; supervisión interna por departamento con poca experiencia en el tema; incumplimiento a compromiso de capacitaciones; malas prácticas laborales/administrativas, y tecnología inoperable.



Destacamos la jornada laboral de 12 horas (en el mejor de los casos), además, en visual 2, hacemos un zoom a la jornada laboral y enlistamos oportunidades tanto operativas como administrativas que se fueron acumulando en la ejecución de este proceso.

Se identificó y plasmó las irregularidades en el formato de reporte de hechos (*visual 3 y 4*), por medio del cual se documentó y analizó la medida correctiva de cambiar el servicio externo por una administración interna. Primeramente, se presentó al consejo interno (corporativo) para aprobación, luego se presentó al proveedor del servicio para dar retroalimentación y dar por concluido el servicio.



FORO NACIONAL DE EQUIPOS DE MEJORA E INNOVACIÓN

Señalar las razones de la selección de este y dar evidencias numéricas (cuantitativas) del problema o área de oportunidad (justificación numérica).

El servicio de seguridad con el proveedor comenzó en 2021, una de las mayores oportunidades era el tema de las inasistencias, ya que provocaba la extensión de la jornada laboral, posibilitando una deficiente operación de las distintas actividades del proceso. En el gráfico de barras (visual 5), mostramos el registro de inasistencias por parte del personal de seguridad durante 2023 y primeros dos meses del 2024, contabilizando un total de 104, un promedio de casi 8 inasistencias por mes.



Inclusive, en un intento por hacer más atractivo el trabajo para el personal de seguridad, y en consenso entre ambas partes, a principios del 2024 Novamex hizo un incremento del 27% al pago de servicio de seguridad. En visual 6 vemos la diferencia entre años. Aun así, los incumplimientos siguieron.

Período	Costo 2023	Costo 2024	Diferencia
ENERO	\$ 184,800.00	\$ 234,696.00	\$ 49,896.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 49,896.00</b>

Indicar el impacto primario de la mejora: Ej.- Calidad, Costo, Tiempo, Método, Seguridad, otro.

Al implementar el proceso de seguridad como interno, establecemos objetivos según los siguientes criterios:

Asistencia	Costo	Tiempo	Personal	Seguridad	Calidad
Como medida inicial, se busca reducir en al menos 50% las ausencias.	No elevar costo de operación (pero mejorar prestaciones).	Reducir jornada laboral de 12 hrs, a 8 hrs.	Establecer mediciones periódicas de la calidad del servicio que permita identificar, documentar oportunidades, y DNC	Establecer un proceso para la correcta selección de personal que abone a mantener la seguridad de la operación.	brindar las condiciones laborales y herramientas adecuadas para comprometer al personal en su trabajo.



C) Mejoras implantadas. Describir gráfica o visualmente la situación después de la mejora.

El pasar de tener un proceso de seguridad a cargo de un externo, e implementarlo como propio, fue el cambio que nos permitió como equipo atacar de manera inmediata la serie de oportunidades enlistadas en su momento. El proceso queda bajo la estructura jerárquica de Recursos Humanos. En visual 7, Se presenta la nueva estructura jerárquica del proceso.

Se modificó la jornada laboral (visual 8), al pasar ahora a 3 turnos, lo que apoya a reducir la probabilidad de que algún guardia labore 24 hrs. Luego de dos meses de implementación, ningún guardia a trabajado 24 hrs. Visual 9 muestra un rol de turnos actual.

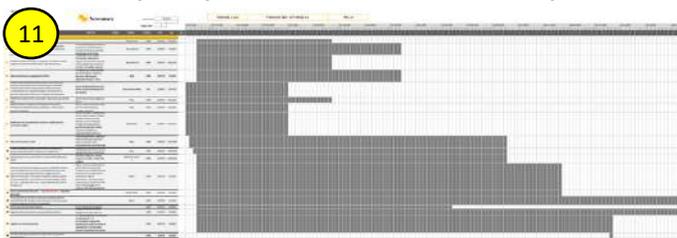


GUARDIAS DE SEGURIDAD NUEVO LAREDO								
	L	M	MI	J	V	S	D	TOTAL HRS
Guardia Nocturno 1 7:00 pm a 3:00 am Jose Luis Espinoza	8	8	8	8	8	8	8	56
Guardia Nocturno 2 Cristian Almaraz	8	8	8	8	8	8	8	56
Guardia Diurno 3 Arturo Gavallas	8	8	8	8	0	8	8	48
Guardia Mixto 4 3:00 pm a 10:30 pm Jorge Flores	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	0	7.5	45
Guardia Mixto 5 David Ramirez	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	0	45
Guardia Mixto 6 Saul Lopez	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	0	45
Guardia Nocturno 7 10:36 pm a 7 am Jose Luis Espinoza	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	0	0	42
Guardia Nocturno 8 Mario Almaraz	8.5	8.5	8.5	8.5	8.5	0	0	42
Tiempo extra	0	0	0	0	0	8.5	8.5	17

En el proceso de recorrido de seguridad, pasamos de tener un formato impreso para el registro de puntos inspeccionados e incidencias de la planta, a una aplicación de escaneo de códigos QR (visual 10) que digitaliza hallazgos y evidencias, e incluye notificaciones.



Narrar las principales actividades realizadas por el Short Kaizen para implantar la mejora o innovación.

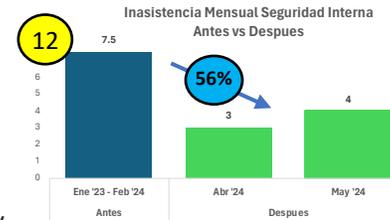


Se desarrolla un diagrama de Gantt (visual 11) con las actividades del proyecto, por mencionar algunas: análisis financiero por parte de RH, coordinar traslado de los 7 guardias, lista de equipo a utilizar (herramientas, uniformes, accesorios, etc), modificación de procedimientos, formatos, y manual de consignas, pruebas antidoping, estudios socioeconómicos, diseño, programación, automatización, y pruebas de la aplicación del QR, Capacitación, Evaluación del funcionamiento de los procesos de seguridad en caseta (Check List), Seguimiento involucramiento como personal de confianza, Arranque de operaciones.

## FORO NACIONAL DE EQUIPOS DE MEJORA E INNOVACIÓN

**D) Impacto o beneficio final del Short Kaizen / Describir y explicar el impacto real costo beneficio e impacto neto (evidencia numérica) desde varios puntos de vista de acuerdo con lo mencionado en el inciso B.**

**ASISTENCIA.** El cambio a la duración de la jornada laboral impactó positivamente las inasistencias, al bajar en un 56% vs el promedio 2023 y enero y febrero de 2024 (visual 12). **Se logra superar en 6% la meta inicial ¡!**



**COSTO.** Manejar internamente el proceso, permite administrar costos directos y eliminar márgen de ganancia del proveedor. A partir de abril se reduce en \$55,069 el gasto mensual por concepto de seguridad interna. Se proyecta una disminución en el gasto a final de año por \$550,698 pesos (visual 13). Ahora, se puede optimizar turnos y horarios del personal, reduciendo horas extra innecesarias y mejorando la eficiencia operativa. **TIEMPO.** Se reduce 33% la duración de la jornada laboral del personal de seguridad interna.

Costo Guardias Internos	\$198,401.84
Costo INNNSA + IVA	\$253,471.68
Ahorro por mes	\$55,069.84
Ahorro total 2024 10 Meses	\$550,698.40

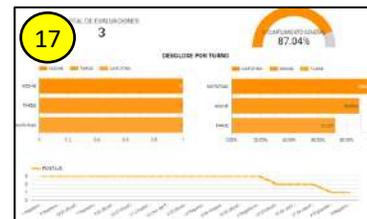
Se proyecta una disminución en el gasto a final de año por \$550,698 pesos (visual 13). Ahora, se puede optimizar turnos y horarios del personal, reduciendo horas extra innecesarias y mejorando la eficiencia operativa.

**Describir la manera en la que se estandarizó la mejora.** Se desarrolla procedimiento Gestión Administrativa de Guardias Internos (PSEG GN 1.014)(visual 14), este incluye: evaluación del desempeño, supervisión por parte de seguridad, y capacitación (inducción y anual).

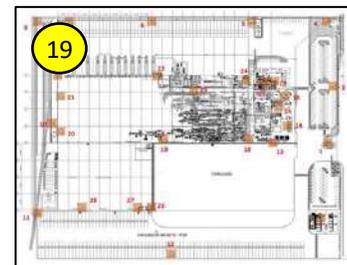


También, se desarrolla matriz de capacitación inicial y retroalimentación anual (visual 15). Se incluyen temas operativos, legales, tecnológicos, y de los sistemas de Novamex.

Se elaboró un checklist digital (visual 16) para evaluar el proceso de los guardias de los 3 turnos, de este se alimenta el dashboard de resultados (visual 17), base para retroalimentar de manera mensual al equipo de guardias internos.



Para facilitar la correcta operación de la aplicación QR para los recorridos de seguridad, se generó un instructivo de trabajo (ISEG GB 1.015)(visual 18), el cual se encuentra en Masterweb, nuestro repositorio para control de documentos. Sobre la misma mejora, se identifica en layout de planta (visual 19), la ubicación de los 28 QR's para fácil identificación de ubicación de hallazgos.



Por último, desarrollamos la descripción integral del puesto (DIP)(visual 20) para tener identificadas las responsabilidades, actividades, calificaciones, habilidades y competencias, que requiere el puesto de guardia de seguridad en nuestra empresa. Este documento ya está en posesión de RH.

**Describir la aplicación real de la mejora en otros procesos (alcance de la mejora) o plan aprobado para su aplicación futura.**

El proyecto benefició al departamento de Seguridad Industrial, esto debido a que los guardias externos no podían ser capacitados. Al convertirse en personal interno se les capacitó para situaciones de contingencia (prevención, acciones de contención, etc.) y se han incorporado al plan de emergencias de la planta (brigadas).

Con la integración de la aplicación de recorrido de seguridad QR, el líder de Seguridad Industrial obtiene notificaciones automáticas (visual 21) de los hallazgos de seguridad encontrados por los guardias, así como tienen acceso a un reporte (visual 22) que consolida todos los hallazgos y las zonas con mayor número de incidencias. Opcionalmente, después de analizar las ventajas a largo plazo, la mejora será replicada para replicarse en otros instalaciones de Novamex (Planta Mexicali).



No. Hallazgo	Nombre punto	Fecha Encuentro	Peso	Comentarios	Evidencia	
58	370	BRIGADA DE EMERGENCIA #9	Jun 27, 2024	11:21:52	Verificado	Sin Evidencia
59	370	ESTACIONAMIENTO CAJAS	Jun 27, 2024	11:26:13	Verificado	Sin Evidencia
60	370	ADMINISTRACION PRENTE	Jun 27, 2024	11:29:53	Verificado	Sin Evidencia
61	370	PASILLO DE LLENADO	Jun 27, 2024	11:29:55	Verificado	Sin Evidencia
62	370	COMEDOR	Jun 27, 2024	11:31:31	Verificado	Sin Evidencia
63	370	ALMACEN DE OBREROS E.	Jun 27, 2024	11:32:49	Verificado	Sin Evidencia
64	370	SUB ESTACION ELECTRICA...	Jun 27, 2024	11:31:58	Quemado sin video	Sin Evidencia
65	370	ESTACIONAMIENTO INH...	Jun 27, 2024	11:18:48	Verificado	Sin Evidencia
66	370	RECEPCION	Jun 27, 2024	11:17:11	Verificado	Sin Evidencia