

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



“PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL: CASO

FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL S.A DE C.V”

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

KARLA PATRICIA LOZANO BREVE

Director de Tesis

DR. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

Tijuana, B.C abril de 2023

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de formación profesional, por estar presente en cada decisión, por ser mi luz y fortaleza.

Con gran satisfacción dedico esta tesis a mi esposo por su apoyo y amor incondicional, por estar en cada momento dándome aliento, por sacrificar tantas cosas incluido el tiempo para que hiciera posible este proyecto, por creer en mí y por ser el que me motiva e inspira a ser mejor cada día.

Agradezco a mis hijos por el tiempo, aunque están pequeños sé que entienden que el sacrificio a lo largo de estos dos años fue por alcanzar una meta. Les agradezco por estar siempre conmigo y por ser esas personitas que me dan fuerza para levantarme y seguir cada día.

A mi directora de tesis Nancy Imelda Montero, por su dedicación y apoyo por guiarme en este proceso y sobre todo por la confianza que me dio en todo momento.

Por haberme abierto sus puertas agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California y haber cursado mi Maestría en Administración para mí ha sido una gran satisfacción, así también a mis maestros que aportaron experiencias y conocimientos para mi formación.

Especial agradecimiento a la empresa Frutas y Verduras San Miguel por permitirme realizar mi proyecto y a todo el equipo que me apoyo durante todo este tiempo.

Índice

Matriz Metodológica	7
Capítulo 1 Generalidades del proyecto.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Objetivo general.....	16
1.4 Objetivos específicos	16
1.5 Justificación metodológica	17
1.6 Justificación económica.....	18
1.7 Valor teórico	18
Capítulo 2. Marco Teórico.....	20
2.1 Administración.....	20
2.2 Proceso Administrativo	21
2.2.1 Funciones administrativas	22
2.3 Herramientas administrativas	23
2.3.1 Herramientas de Planeación	24
2.3.2 Herramientas de Organización	24
2.3.3 Herramientas de dirección.....	25
2.3.4 Herramientas de Control.	26
2.4 Planeación estratégica	27
2.4.1 Proceso de la planeación estratégica.....	28
2.4.2 Modelos y herramientas de planeación estratégica	29
2.4.2.1 Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard)	30

2.4.2.2 Misión, visión y objetivos	31
2.4.2.3 Herramienta de Causa y efecto (Ishikawa)	31
2.4.3 Modelos de diagnóstico administrativo.....	31
2.4.3.1 modelo de análisis estratégico	32
2.4.3.2 Modelo de las 7S de McKinsey	32
2.4.3.3 Cadena de valor	34
2.4.3.4 Modelo CRECE	35
2.4.3.5 FODA	35
2.5 Sistema administrativo.....	36
2.5.1 Sistema de control	36
2.5.1.1 Enfoque del control administrativo	37
2.5.1.2 Elementos básicos del proceso de control administrativo.	37
2.5.1.3 El control y los sistemas integrales de evaluación de gestión.....	38
2.5.1.4 Clasificación y componentes de los indicadores.	38
2.5.1.5 Herramientas de control administrativo.....	39
2.5.2 Sistema de Operaciones.....	39
2.6 Plan de fortalecimiento interno.....	41
2.7 Estilos de liderazgo	42
Capítulo 3. Marco contextual	42
3.1 Sector primario en Latinoamérica.....	42
3.1.1 Agricultura en Latinoamérica.....	43
3.2 Sector primario en México	44

3.2.1 Agricultura en México	45
3.2.2 Agricultura en Baja California.....	46
3.3 Comercialización y distribución en Baja California	46
Capítulo 4. Metodología	48
4.1 Modelo metodológico	49
4.2 Modelo base del proyecto	49
4.2.1 Modelo de soporte	49
4.3 Métodos y herramientas administrativas	50
4.4 Identificación de las variables.....	51
4.5 Método de recolección de datos (tablas de verificación)	53
Capítulo 5. Desarrollo del caso	53
5.1 Diagnóstico administrativo a través del modelo CRECE	53
5.1.1. Situación actual de la empresa.....	54
5.1.2. Identificación de Fortalecimiento y debilidades.....	55
5.1.3. Análisis de estilo de liderazgo.....	55
5.1.4 Matriz de evaluación de factores internos.....	57
5.2 Análisis y selección del problema de la falta de capacitación.....	58
5.2.1 Diagrama de Ishikawa.....	58
5.2.2 Propuesta de alternativas de solución.....	60
5.2.3 Matriz de toma de decisión.....	61
5.3. Plan de fortalecimiento interno de la empresa	62
5.3.1. Generalidades del plan de fortalecimiento interno	62
5.3.2. Estrategias por áreas funcionales o generales	62

5.3.2.1. Estrategia General 1: Fortalecimiento del área	
administrativa.....	62
5.3.2.2. Estrategia General 2: Fortalecimiento del área de recursos	
humanos	63
5.4. Plan de implementación	63
5.5. Análisis costo - beneficio.....	64
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	65
Referencias	67

Matriz Metodológica

Disciplina	Contaduría y Administración
Área de conocimiento	Administración
Línea de investigación	Administración y desarrollo de las organizaciones
Especialidad	Planeación estratégica
Objetivo del estudio	Propuesta de un plan de fortalecimiento empresarial para formalizar los procesos de la empresa.
Sujetos de estudio	Directivos, gerente y empleados de la empresa en general
Problema por abordar	Área de mejora en procesos administrativos y operativos, establecer objetivos, minimizar la rotación de personal.
Finalidad	Proponer a la empresa un plan que le permita fortalecer sus áreas de oportunidad identificadas a través de un diagnóstico administrativo y de esa forma eficientizar su operatividad
Tipo de investigación	Estudio de caso
Modelo base	Círculo de Deming & Planeación estratégica
Instrumento de recolección de datos	Observación directa y entrevistas
Autor	Karla Patricia Lozano Breve
Director de trabajo terminal	Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto es una propuesta de mejora en la organización a través de un plan de fortalecimiento acorde a las necesidades de la empresa, mediante un análisis situacional de la empresa aplicando el cuestionario CRECE como herramienta de diagnóstico lo que permite observar la situación actual de la empresa y su capacidad para competir en el mercado, La metodología es de carácter descriptiva, partiendo de lo anterior se analizan las variables, administración, finanzas, mercado, servicio y recursos humanos sobre la cual se determina la viabilidad de la empresa para competir en el mercado, por otra parte, dentro de los resultados obtenidos se presenta el plan de fortalecimiento interno al área administrativa de la empresa a través de transformar en acciones las actividades planificadas. Para finalizar se presenta el análisis costo beneficio que impactan directamente a los resultados de la empresa.

ABSTRACT

The main objective of this project is a proposal for improvement in the organization through a strengthening plan according to the needs of the company, through a situational analysis of the company applying the CRECE questionnaire as a diagnostic tool, which allows observing the situation. of the company and its ability to compete in the market, The methodology is descriptive, based on the above, the variables are analyzed, administration, finance, market, service and human resources on which the viability of the company is determined for compete in the market, on the other hand, within the results obtained, the internal strengthening plan is presented to the administrative area of the company through transforming the planned activities into actions. Finally, the cost-benefit analysis that directly impacts the results of the company is presented.

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo la propuesta de un plan de fortalecimiento empresarial acorde a las necesidades actuales y futuras de la empresa Frutas y Verduras San Miguel, mediante la aplicación de un diagnóstico administrativo utilizando como instrumento el modelo CRECE (Centro regional para la competitividad empresarial) el cual evalúa las áreas de Administración, Mercado, Finanzas, Producción y Recursos humanos, cada una de estas cuanta con un peso determinado según el tamaño de la empresa. Dicho modelo establece que aquellas entidades empresariales que logren un resultado mínimo de siete tienen un comportamiento promedio en relación con su capacidad para competir a diferencia de aquellas que se encuentran más cercanas al diez, que son consideradas con una mayor capacidad competitiva.

En relación con los resultados, se identifica que la empresa a pesar de tener más de 20 años en el mercado exhibe estándares de competitividad por debajo de la media, lo que limita el aprovechamiento de las oportunidades que se le pudieran presentar. Sin embargo, los directivos se encuentran dispuestos a fortalecer el componente administrativo para mejorar sus áreas identificadas como débiles y aprovechar al máximo el clima laboral de la empresa y la lealtad de sus trabajadores. Así mismo durante el desarrollo del trabajo se aplicaron la matriz de evaluación de factores internos para detectar las oportunidades y amenazas, por otro lado, se aplicó el diagrama de Ishikawa para terminar junto a la matriz de toma de decisiones y poder seleccionar la mejor estrategia para la compañía.

Así pues, se realiza una valoración económica y los beneficios resultantes ante un escenario de implementación por parte de los directivos de la empresa.

Capítulo 1 Generalidades del proyecto

1.1 Antecedentes

FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL S.A DE C.V es una empresa familiar fundada en 1993 por los hermanos Pérez Moran importando mayormente de los Estados Unidos de Norte América los productos frescos y particularmente el de la ciudad de Tijuana, lugar en donde se instaló su primer centro de distribución, su “Bodega”. Siempre en la búsqueda de superación y preocupados por ofrecer los mejores productos y a los mejores precios, en el 2006 deciden diversificar el negocio hacia la agricultura iniciando con ello la comercialización y distribución de sus propios productos, cosechados en los mejores valles de Baja California. Ya en expansión el negocio y consientes los hermanos Pérez que la entrega e intercambio de productos y mercancía entre clientes y proveedores era de vital importancia para el negocio, en él integran su propia línea de transporte para garantizar el manejo y cuidado de sus productos, así como la cadena fría que significa frescura permanente.

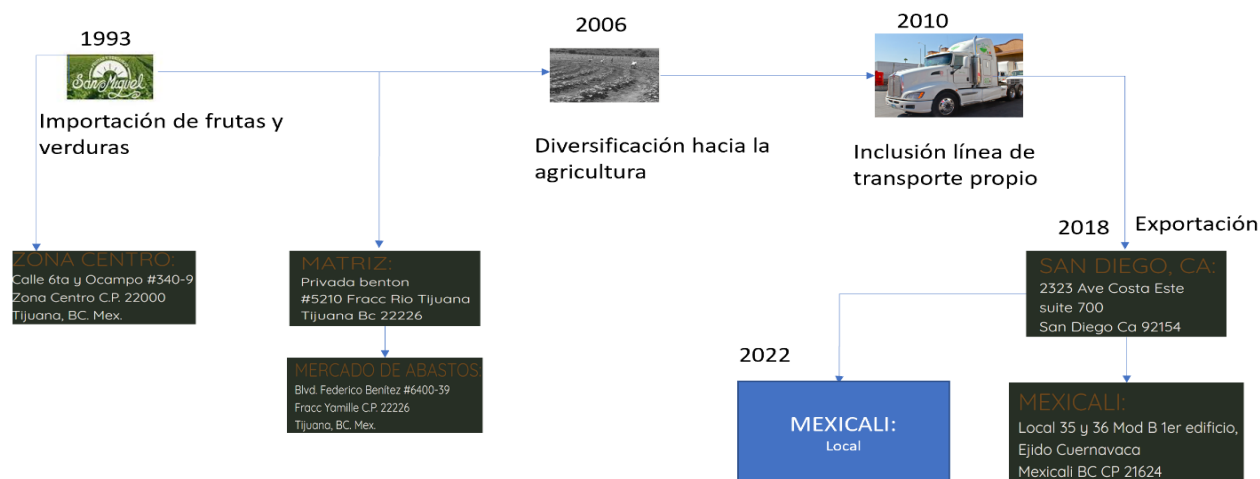
Hoy en 2021 FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL S.A DE C.V además del encadenamiento con su proveeduría básica, tiene relaciones comerciales con los más importantes proveedores nacionales e internacionales de frutas y verduras y sin perder su origen del mercado a medio mayoreo, también abastecen a las principales cadenas de autoservicio nacionales y regionales. En suma, a más de 25 años de operaciones, los hermanos, consolidando ya su negocio están en búsqueda de nuevos y mayores retos para el beneficio de su familia, clientes, proveedores y empleados; en consecuencia, para el crecimiento del mercado de frutas y verduras frescas en la entidad. Su centro principal de distribución se ubica en la ciudad de Tijuana en la privada Benton # 5210

fraccionamiento Rio Tijuana, con presencia en la zona centro de la ciudad y mercado de abastos, cuentan con distribuidor en Mexicali y San Diego, CA. En total de empleados que laboran para la empresa son ciento cincuenta. Dentro de sus horarios de trabajo están establecidos en tres turnos formados de la siguiente manera, matutino, vespertino y nocturno, puesto que es una empresa distribuidora de frutas y verduras y en aras de dar el mejor servicio a sus clientes tienen la modalidad 24/7

Cabe destacar que en 1993 operaron bajo el mismo nombre “Frutas y verduras san Miguel” con una estructura de 14 personas incluidos los hermanos Pérez Moran ofreciendo productos al por mayor y al detalle, al incursionar en la agricultura se convierten en comercializadora y distribuidora empezando así su crecimiento que posterior a ello incluyen el transporte que opera bajo el nombre de San Carlos Actualmente emplean a 135 personas incluyendo a los transportistas. En la figura 1 se aprecia la evolución en la línea del tiempo y en la figura 2 la estructura anterior y la actual.

Figura 1

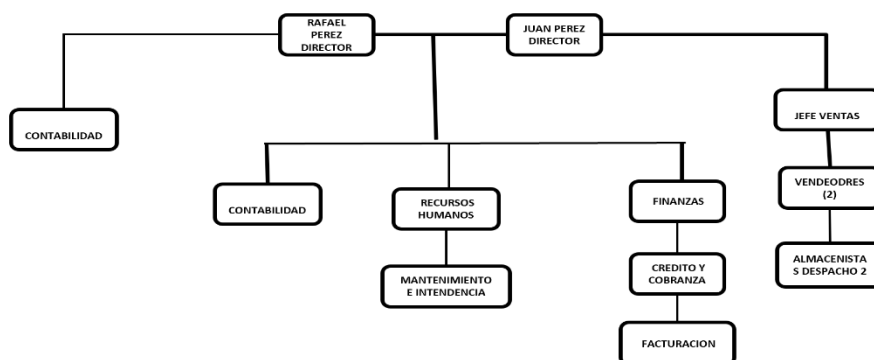
Línea del tiempo de Frutas y Verduras san Miguel, SA de CV



Nota: Elaboración propia con información de la página oficial de Frutas y Verduras San Miguel.

Figura 2

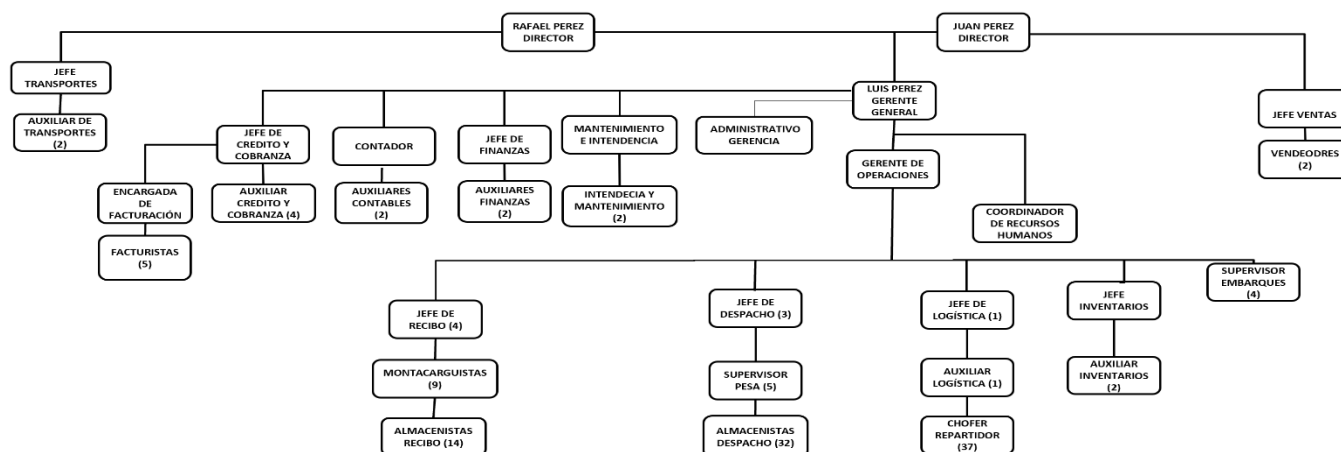
Estructura Frutas y Verduras San Miguel SA de CV 1993

FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL SA DE CV
ORGANIGRAMA 1993

Nota: Elaboración propia con información de frutas y Verduras san Miguel SA de CV

Figura 3

Estructura organizacional Frutas y Verduras San Miguel 2022


FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL SA DE CV
ORGANIGRAMA


Nota: Elaboración propia con información de frutas y Verduras san Miguel SA de CV

1.2 Planteamiento del problema

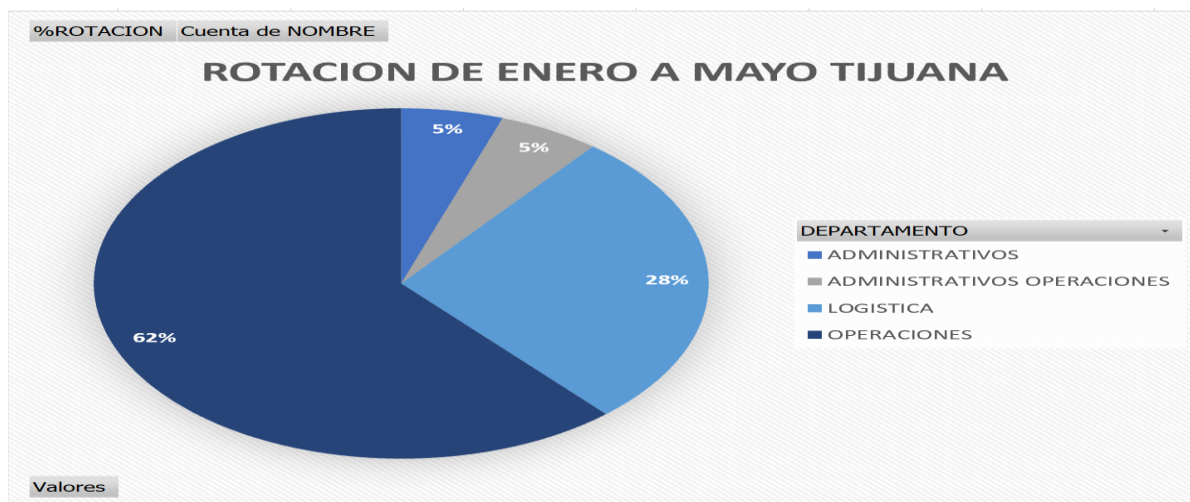
Las organizaciones en la actualidad se están enfrentando a diversos problemas de integración y combinación de actividades para logro de objetivos, tomando en cuenta que el capital humano es una pieza fundamental para el desarrollo de actividades estas deben llevarse a cabo de manera organizada y en sincronización y colaboración entre departamentos, buscando un solo objetivo que es el logro de las metas establecidas dentro de la organización.

El rápido crecimiento de la empresa ha dejado al descubierto elementos que afectan su eficiencia operativa y obligaron a la empresa a solicitar la intervención de terceras personas en busca de mejorar su desempeño, dentro de los elementos de mayor impacto se encuentra la rotación del personal. Con la finalidad de dimensionar esta situación, se llevó a cabo un análisis de los costos de los cuales se trabajó los meses de

enero a mayo del año 2021 dejando al descubierto que el área más afectada es la de operaciones con un 62% seguido del área de logística con un 28% las menos afectadas son las administrativas con 5% cada una

Figura 4

Rotación de personal de Frutas y Verduras San Miguel

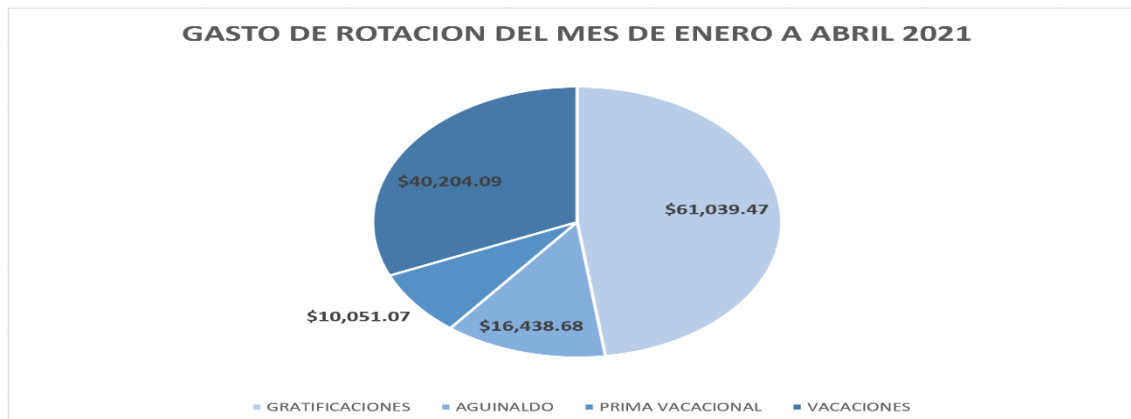


Nota: Elaboración propia con información de Frutas y Verduras San Miguel.

El gasto de la rotación se calculó de los meses de enero a abril de 2021 utilizando los conceptos de gratificación \$61,039.47, aguinaldo \$16,438.68, prima vacacional \$10,051.07 y vacaciones \$40,204.09 haciendo un total de \$127,733.31. Se tiene claro que existen otros costos ocultos que no se ven reflejados debido a que no se pueden cuantificar. como el reclutamiento y selección de nuevo personal, la curva de aprendizaje y el tiempo invertido por parte del personal de recursos humanos.

Figura 5

Gasto de rotación de personal de enero a abril 2021



Nota: Elaboración propia con datos proporcionados por Frutas y Verduras San Miguel

La rotación de personal como se pudo observar es más profunda que el costo que esto provoca. Investigaciones referentes establecen que se han identificado tres elementos que estimulan la rotación del personal: 1. Insatisfacción laboral 2. Baja remuneración 3. Selección incorrecta. (Flores R. et al 2018)

Partiendo de lo anterior se infiere que la rotación del personal es solo un síntoma y no la causa del problema, por tanto, es necesario profundizar en la situación actual de la empresa con el objetivo de identificar las áreas de mejora y poder diseñar un plan de fortalecimiento interno, en donde la operatividad de esta se vea beneficiada.

1.3 Objetivo general

Diseñar un plan de fortalecimiento empresarial acorde a las necesidades de la empresa Frutas y Verduras San Miguel, aplicable a partir de enero del 2023

1.4 Objetivos específicos

- Identificar las áreas de mejora
- Definir y aplicar las herramientas para obtener la información que soportará el plan de fortalecimiento interno.

- Propuesta de implementación del plan de fortalecimiento interno

Tabla 1. Matriz de congruencia

Matriz de congruencia		
Plan de fortalecimiento empresarial: caso Frutas y Verduras San Miguel, SA de CV		
Plan de fortalecimiento empresarial acorde a las necesidades actuales y futuras de la empresa Frutas y Verduras San Miguel, aplicable a partir del 2023		
Identificar las áreas de mejora	Definir y aplicar las herramientas para obtener la información que soportará el plan de fortalecimiento.	Propuesta de implementación del plan de fortalecimiento empresarial.

Nota: Elaboración propia

1.5 Justificación metodológica

La metodología tendrá un enfoque descriptivo y práctico ya que se realizará un diagnóstico a la organización a través del modelo de diagnóstico CRECE para observar la situación actual de la compañía, así como obtener la viabilidad con la que cuenta la empresa para competir en el mercado, por otra parte, se obtiene análisis de las áreas de administración, mercado, finanzas, y operaciones. Posterior se aplica herramientas administrativas para obtener la información que soportará el plan de fortalecimiento

interno de la empresa y finalmente poder plasmar una propuesta de implementación aplicable a partir del 2023.

1.6 Justificación económica

El propósito de esta investigación es fortalecer la parte interna de la organización que se ajuste a la necesidad de la empresa y que a través de este aumente la viabilidad para competir en el mercado y pueda aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades, así también, un aumento en sus indicadores económicos al eliminar o reducir los errores de entrega en despacho de mercancías, por otra parte, tendrá un impacto en la organización estratégica de la compañía y mejorar el desempeño del personal. Dentro de los resultados esperados es minimizar los costos que genera la rotación tanto económico como en el proceso de adaptación del personal de nuevo ingreso, estandarizar los procesos y presentar una propuesta de plan de implementación de e los manuales organizacionales para minimizar riesgos, facilitar el desarrollo de equipos de trabajo, un estilo de comunicación en términos formales y capacidad de adaptación a las nuevas tendencias, alineados a su misión y visión.

1.7 Valor teórico

En cuanto al valor que resulta de este proyecto va en función de los beneficios sociales, así como obtener procesos más ordenados evitando problemas en las áreas de administración, recursos humanos, y servicios. Por otra parte, se incrementa el rendimiento del capital humano al recibir inducción y capacitación del manejo de los productos de la empresa. La Organización consiste en dotar de una estructura, un plan o un modo funcional con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones. (Rodríguez Valencia, 2012). De acuerdo con Rodríguez los problemas de

estructura dentro de las organizaciones afectan su funcionamiento sean estas privadas o públicas si carecen de una estructura que no es la adecuada afecta su productividad o servicio. La eficacia de una empresa en el cumplimiento de los objetivos depende de cómo está organizada.

Un plan de fortalecimiento interno debe incluir a todo el personal de la organización desde la parte directiva y para que surja un cambio positivo se debe socializar con los colaboradores en campañas de capacitación por área resaltando los beneficios que aporta el tener procesos establecidos, así también el saber cuáles son sus funciones y como llevarlas a cabo agilizando el aprendizaje por parte del empleado y pueda generar valor, por otra parte, se espera que haya un poco de resistencia en la transición. Así también, para lograr la eficiencia se debe hacer un análisis profundo a la empresa de forma general y específica a manera de obtener un informe completo utilizando las etapas del proceso administrativo, por lo tanto, para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación, este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación que se traduce y concreta en estrategias. (Franklin, 2014) Un plan de fortalecimiento interno aportará mejoras en cuanto a procesos y organización comenzando por tener una estructura funcional y acorde a las necesidades de la empresa, con un buen liderazgo y enfocados a la competitividad, al logro de objetivos y al crecimiento de la organización, innovando y adaptándose a los cambios exigidos por la globalización, de esto depende la visión de ir adaptándose al cambio.

Capítulo 2. Marco Teórico

El marco teórico que se presenta a continuación permite conocer conceptos que son claves para el desarrollo de este proyecto tales como, control, proceso administrativo, planeación estratégica, entre otros, así también, se explican algunas herramientas administrativas que han sido de utilidad para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, así también se conceptualizan algunos métodos de diagnóstico dentro de los cuales se destacan la cadena de valor de Michael Porter, modelo de análisis estratégicos y otros de gran valor como lo es el modelo de diagnóstico híbrido como el FODA.

2.1 Administración

La administración a formado parte de la vida humana desde los tiempos antiguos, hasta la actualidad, ha sido un factor muy importante en la que los individuos han logrado organizarse para alcanzar las metas. “La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2019). A medida que los tiempos han evolucionado, se ha ido perfeccionando la forma de administrar.

Hay que destacar que este proceso es llevado a cabo por un grupo de personas organizadas o agrupadas con la finalidad de alcanzar las metas establecidas y son dirigidas por los gerentes en las organizaciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes.

Otros autores definen a la administración como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas

racionales a través del proceso administrativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.” (p.187). En otras palabras, el proceso administrativo se ha empleado para que las organizaciones logren las metas, de manera que sea un trabajo en colaboración con otros miembros de la empresa.

2.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el fundamento para llevar a cabo las tareas dentro de la organización y se dividen en diferentes actividades que contribuyan y que estén dentro del contexto de los objetivos establecidos. “Los procesos administrativos son estructurados por medio de procedimientos y estándares, los cuales imponen una secuencia estricta a las acciones” (Pañeda, 2014).

En cuanto al proceso administrativo su desarrollo original fue expuesto por Henri Fayol esta ha sido la base para la administración de las empresas., nos dice que “El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y que emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (Pañeda, 2014). sin embargo, diferentes expositores han adecuado este proceso a distintos ámbitos de tal manera que han hecho ajustes a sus partes y a la implementación de cada etapa haciendo posible que esta práctica se adapte cada vez más a las necesidades de las empresas.

En el caso de Hernández y Rodríguez afirma que el proceso administrativo es el eje que mueve la gestión organizacional y sus niveles jerárquicos. Este proceso está integrado por subprocesos que apoyan la gestión, implementando controles que

permitan visualizar el estado de cada área de los departamentos su funcionalidad y las posibles desviaciones que puedan afectar la operativa del negocio, a su vez encontrar las medidas de corrección, todo ello con el fin de obtener un buen resultado. (Hernandez, 2020). En particular cada autor trata de hacer un planteamiento en función de la operativa que han adoptado las organizaciones para integrar el conjunto de pasos que marcan el camino para lograr un resultado eficiente, incluyendo herramientas y controles que coadyuven las fallas que durante el proceso se puedan generar. No obstante, los gerentes juegan un papel muy importante en el uso de estas funciones administrativas.

2.2.1 Funciones administrativas

Las funciones de administración son las actividades u obligaciones que todo gerente debe emplear para obtener mejores resultados a corto y largo plazo en una organización, estas son comunes, pero con un gran significado para el logro de objetivos en una compañía. Henry Fayol fue el que introdujo estas cinco funciones y hasta la fecha son la base en toda gestión organizacional. Por un lado, está la planeación esta es una tarea que los administradores deben realizar con antelación en aras de alcanzar los objetivos planteados, además de establecer las metas de las unidades involucradas. Esta función administrativa implica el establecimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la creación de estrategias que deben seguir para lograrlos y desarrollar planes para integrar y lograr una coordinación de las actividades. Así mismo el tiempo y las relaciones son primordiales para ejecutar las acciones. (Viscarra, 2018). Luego de implementar la planeación se debe organizar y establecer un orden en entidades que han sido creadas para lograr objetivos institucionales así mismo, es parte del proceso administrativo, en esta parte estructura las relaciones de autoridad y asigna las

responsabilidades a las personas involucradas para cada función. Es de vital importancia que las empresas organicen sus recursos, tareas o cargos y establezcan el diseño estructural ya que es la que da soporte a la línea de autoridad y facilita las relaciones de mando y comunicación para lograr los objetivos planteados anteriormente. (Torres, 2017), no obstante lo planteado anterior no se puede llevar a cabo sin la dirección ya que es aquí donde nace lo planeado y el proceso de ejecución se realiza paulatinamente, además ésta implica una serie de componentes como lo son la toma de decisiones, comunicación, liderazgo y la motivación donde los gerentes influyen en las personas a manera de establecer un ambiente adecuado. Mediante la toma de decisiones seleccionan la mejor opción para el logro de objetivos. Gracias a la comunicación fluyen las ideas para ejecutar la estrategia de planeación, con la motivación se alcanza a moldear el comportamiento del personal para lograr la eficiencia en la operación y para finalizar, el liderazgo que tiene el poder de influir y guiar al equipo de trabajo para alcanzar la meta propuesta. (Munch, 2018). Para finalizar, se debe controlar para medir y corregir el desempeño tanto de los individuos como de la organización, valida el cumplimiento de los planes y busca las desviaciones para la corrección. Puesto que la calidad está implícita en toda actividad generada en una compañía se deben identificar los responsables de los resultados para implementar las acciones de mejora de desempeño. (Koontz, 2017)

2.3 Herramientas administrativas

Las herramientas administrativas son las que favorecen la comprensión de las metas de la organización, debido a que marcan la línea que se debe seguir para lograrlo.

Su enfoque principal es identificar la problemática y proporcionar la solución desde un punto diferente dependiendo de la herramienta.

2.3.1 Herramientas de Planeación

Para Hernández y Rodríguez “las herramientas de planeación administrativas son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerencial es para actuar rápido y lo administrativo para ordenar la información de las acciones dentro de la empresa.” (p.187).

Ahora bien, una de las primeras herramientas de la planeación es la estrategia ya que esta permite una organización de todas sus áreas y requiere de un plan táctico para definir y lograr las metas, así como una correcta distribución de los recursos humanos y financieros. En resumen, la estrategia se debe implementar desde el comienzo del planteamiento. (Hernandez et al;2019)

Por otra parte, los presupuestos forman parte de estas herramientas de la planeación ya que las empresas deben hacer proyecciones de los ingresos que percibirán por concepto de ventas; nos dice que “Las empresas necesitan de los presupuestos como herramientas de planeación y control para el cumplimiento de su objetivo básico financiero.” (Diaz et al.,2016).

2.3.2 Herramientas de Organización

El manual de procedimientos se destaca como una herramienta importante dentro de la organización debido a que en él se encuentran descrito la manera de hacer las tareas más representativas de la empresa. En otras palabras, “es la suma de los procedimientos de cada área o de la empresa en general y deberán ser los más

representativos de las actividades que la empresa produce ya sea como producto y/o servicio” (García, 2011, p.325).

En cuanto a la siguiente herramienta, dentro de la organización, tiene una función primordial ya que es donde se puede distinguir el orden jerárquico; comúnmente se le llama organigrama. Para (Torres, 2017) “La estructura organizacional se representa gráficamente por lo que se le conoce como el organigrama, donde se muestra de manera visual la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos, como por áreas funcionales”. Estos niveles de jerarquía representan una línea de mando a seguir y por ende hay una correcta distribución de la autoridad y claridad al momento de la ejecución de las tareas.

El siguiente punto es políticas y procedimientos en esencia brindan apoyo a las organizaciones debido que marcan la pauta de una organización y los procesos. El concepto de política se entiende como: “Afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales, y funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa” (Chiavenato, 2019), p.108 Un procedimiento son los modos en que deben ejecutarse los programas. Son planes que describen la secuencia cronológica de las tareas específicas requeridas para realizar determinadas tareas.

2.3.3 Herramientas de dirección

El papel de la dirección es fundamental para el desarrollo de las estrategias planteadas y el personal son la clave para impulsar el éxito de la organización, ya que son un valor integral en el logro de los objetivos. En este sentido es importante recordar que a la hora de marcar el rumbo correcto dentro de una compañía y gestionar su talento, es necesario inducir su talento, orientar su motivación, iniciativa y productividad. Por un

lado, se puede lograr con una buena comunicación, esta herramienta de dirección es primordial para lograr transmitir la información de forma precisa y evitar errores en la ejecución de las tareas a realizar puesto que una transmisión no adecuada impactará en las metas establecidas. (Munch, 2018), expone “La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información” (p.151). Una correcta transferencia del mensaje asegura que los integrantes de la organización logren ser asertivos en el logro de objetivos.

El siguiente punto es el liderazgo desde el punto de dirección, es un proceso de concientización y mejora del carácter de una persona por lo que, no hay líderes que tengan las mismas habilidades para gerenciar, sus técnicas y modelos los hacen únicos para aplicar su liderazgo a todas las personas y situaciones (Hernandez, 2020). Por otra parte (Munch, 2018), nos dice que “El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p.153). En resumen, un buen líder se destaca por influir en los demás y que las personas en una organización realicen sus tareas con entusiasmo.

2.3.4 Herramientas de Control.

El control es “la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa (Munch, 2018). Ahora bien, los gerentes pueden aplicar el control preventivo antes de iniciar una actividad y así evitar que se vea afectada toda la operativa, en este punto se toman las medidas antes de continuar un proceso. Seguidamente entra en acción el control concurrente, en esta parte se inspecciona la operación de forma directa teniendo una interacción con el

personal para supervisar el trabajo que se realiza, de esa forma se asegura la calidad, por último uno de los controles más utilizados que es el de retroalimentación entra en acción una vez finalizada la operación, la desventaja es que una vez terminado el producto si hay algún daño se incurre en costos, pero para algunas organizaciones este sistema de retroalimentación es el idóneo. (Robbins, 2017).

2.4 Planeación estratégica

Con respecto a este tema, desde una perspectiva global todas las organizaciones luchan por el éxito, por esta razón es imperativo trazar un camino claro que les ayude a lograr sus objetivos establecido. Sin embargo, graficar el trayecto no solo incluye establecer el punto de partida, sino que también incluye dibujar los pasos que los lleve al éxito, por lo tanto, planear estratégicamente es definir el rumbo de la organización.

(Munch, 2018) afirma que

La planeación estratégica se realiza en los altos niveles de la organización.

Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazos, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. (p.104).

Para alcanzar el logro en la implementación de un plan estratégico, se recomienda que desde el principio se debe comunicar a todos los niveles de la organización, incluyendo el personal de operaciones para asegurarse que todos conozcan los objetivos estratégicos y las actividades claves que deben realizar en cada nivel (Cascamayta, 2018).

Por una parte, se puede considerar que la planeación estratégica es un proceso por medio del cual se formalizan los compromisos con todos los individuos de la

organización para poder alcanzar aquellos objetivos que se establecen en la alta dirección. Entonces el concepto de estrategia se puede definir de la siguiente manera:

(Koontz, 2017) afirma que

La estrategia se refiere a la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (p.143)

En resumen, se necesita tener los objetivos claros para poder ejecutar un plan estratégico seguido de un compromiso y un liderazgo correcto por parte de los involucrados, adicional una efectiva comunicación y poseer el conocimiento del marco organizacional para la implementación y toma de decisiones.

2.4.1 Proceso de la planeación estratégica

El diseño y la realización de la estrategia son el centro para dirigir una organización, por un lado, se requiere un conjunto de acciones que los administradores deben implementar y por otra parte su desarrollo y aplicación debe establecerse en fases que estén interrelacionadas. Ahora bien, la primera fase es el desarrollo de una visión estratégica, misión y valores en donde una dirección particular determina la ruta que se debe seguir, no sin antes preparar para el futuro a todos los involucrados y establecer un compromiso para seguir el curso, es de vital importancia que los administradores sean certeros por lo que la comunicación debe ser efectiva. Seguidamente la declaración de la misión debe de describir el negocio y la finalidad de esta a su vez que le da una personalidad que la caracteriza e identifica, por otra parte, los valores y la ética deben

regir en torno a aquellos que forman parte o se identifican con la compañía como las personas internas que son las portadoras de estos valores.

Así mismo en la fase dos se deben establecer los objetivos estos son las metas que la organización quiere, (Thompson, 2018) afirma que estos objetivos estratégicos se deben relacionar con la posición de marketing y a los resultados que indican si la posición se está fortaleciendo en el mercado y es vital tomando en cuenta las expectativas para el futuro, hay que tomar en cuenta los beneficios de trabajar con un objetivo fijado ya que empuja al negocio a sacar su potencial.

Ahora bien, en la fase tres es donde se diseña la estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la organización a lo largo de la ruta establecida, este es un reto que involucra a los administradores de todos los niveles para buscar las alternativas sobre una nueva estrategia que los mantenga en competitividad o bien reforzar las ya existentes adaptándolas a los cambios del entorno. Una vez definida entra en juego la cuarta fase que es la ejecución principalmente en el área de operaciones quien es el eje principal que le da forma y ejecuta el plan y a su vez se somete a prueba las capacidades del administrador en la forma de liderazgo y motivación para incentivar al personal entrando así a la última fase de supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender las medidas correctivas. (Thompson, 2018).

2.4.2 Modelos y herramientas de planeación estratégica

En cuanto a los modelos y herramientas de la planeación estratégica estas son fundamentales para la correcta implementación y desarrollo de la planificación.

2.4.2.1 Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard)

“Herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales” (Koontz, 2017) p.546

El cuadro de mando integral es de mucha importancia para las empresas ya que evalúa las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento (Fred R.David, 2017)

Desempeño financiero: Esta perspectiva es excelente para el mejoramiento de indicadores económicos debido a que la prioridad es la maximización de recursos económicos a través de la estrategia trazada inicialmente.

Perspectiva de los procesos internos: Una buena ejecución de los procesos internos dentro de la organización es de prioridad alta para el logro de las metas establecidas. En este punto se identifican los procesos que requieren de mejoras para lograr una ventaja competitiva.

Perspectiva de conocimiento del cliente: Enfoque principal es la satisfacción del cliente y la forma en que se pueda fidelizar, implementando una estrategia para satisfacer los productos con calidad, frescura, precio y un servicio personalizado.

Aprendizaje y crecimiento: En este punto el aprendizaje y madurez provocan una mejora continua y crea un valor a futuro. Mejoras en las técnicas de competencia humanas, así como las capacidades adquiridas para logro de objetivos por medio de trabajo en equipo, implementación de nuevos planes que apoyen a las estrategias fijadas.

2.4.2.2 Misión, visión y objetivos

Dentro del marco de la planeación estratégica, la misión de la empresa es la que identifica el camino que se debe seguir, es la que muestra lo que la compañía está haciendo para alcanzar el éxito, las estrategias se deben enfocar en una misión clara, ya que es la que la impulsa hacia el futuro deseado. La visión es la que describe hacia donde se dirige la organización, define lo que desea en el futuro y los objetivos son los que definen la sostenibilidad del entorno en el que opera, por lo que antes de iniciar cualquier plan se deben establecer.

2.4.2.3 Herramienta de Causa y efecto (Ishikawa)

De acuerdo con Sepúlveda (2008) El diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto es una herramienta que desarrolló el Japonés Kaoru Ishikawa a mediados de los años '50, el cual se utiliza para identificar, clasificar y sobre todo para exponer las posibles causas a un problema. Este modelo es un método gráfico que agrupa varias categorías generalmente se basa en 4 M (Maquina, Mano de Obra, materiales y Métodos) y en las 4 P de la administración (Políticas, Personal, Proveedores y Procedimientos) y para efectos de este trabajo se utilizan las 4 P.

2.4.3 Modelos de diagnóstico administrativo.

El objetivo de estos modelos pretende mostrar las operaciones y las posibles fallas dentro de una organización, con el fin de contribuir a la mejora en los procesos y el funcionamiento eficiente para el logro.

Diagnóstico administrativo

Con respecto a un diagnóstico administrativo es de vital importancia para conocer la realidad de la empresa en todos sus niveles, expone los puntos de mejora desde los

más superficiales hasta aquellos que no son tan visibles, esto permite que se puedan realizar los cambios necesarios. (Munch, 2018), expone “El diagnóstico es un informe detallado de los factores del entorno interno y externo que influyen en la organización, y tiene como finalidad mejorar la toma de decisiones estratégicas” (p.87). Así mismo se mencionan los elementos que conforman el diagnóstico; el marco conceptual y antecedentes, los objetivos, definición de la situación actual, fuentes, análisis de las técnicas utilizadas y por último el diagnóstico.

2.4.3.1 modelo de análisis estratégico

En cuanto a este modelo es un proceso analítico y busca aprovechar la información del entorno micro y macro y los recursos necesarios para la formulación de la estrategia.

Dentro del microambiente, incluye todos los factores internos que intervienen en los objetivos organizacionales, estos son la cultura, personal, recursos, giro, tamaño y edad. Al aplicar este modelo de diagnóstico detecta problemas y fallas, identifica y evalúa áreas de oportunidad, mejora el aprendizaje organizacional, reduce los costos, optimiza los recursos, se aplica la mejora continua y genera un medio para la creación e innovación.

Dentro de los factores del macro ambiente que afectan el diseño organizacional se mencionan la tecnología, aspectos legales, ecología, economía, sociales y financieros. (Munch, 2018).

2.4.3.2 Modelo de las 7S de McKinsey

Acerca de este modelo se menciona que su origen fue basado en una corriente científica que buscaba indagar sobre la administración y organización de empresas, cuyo

fin era encontrar las mejores prácticas, esta fue la guía para el surgimiento de las 7S creado por Jame McKinsey quien en 1926 fundó una consultoría con profesores de la escuela de negocios de Harvard y Stanford. (Guimac, 2020). Son siete elementos fundamentales que se utilizan para el análisis de la organización, se analiza cada uno de ellos para identificar el punto de mejora y tomar la acción de corrección para la correcta implementación de la estrategia.

Para Guimac y Augusto (2020, citado por Waterman et al; 1980) define los conceptos de la siguiente manera:

- La estructura (*Structure*): es la forma de organización de la empresa, que se relacionan las partes para trabajar de manera conjunta. Suele estar determinadas por las líneas jerárquicas, asumiendo la repartición de las actividades y responsabilidades de manera proporcional para lograr los objetivos y metas establecidas. Suele descentralizarse para luego recentralizarse.
- La estrategia (*Strategy*): que secunda a la estructura para brindar el soporte. Es el resultado de las de las acciones planeadas por la organización en respuesta o anticipación a los cambios demandados por el entorno (clientes y competidores), enfocando sus recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para lograr los resultados esperados, con la finalidad de mejorar su posición ante la competencia.
- El sistema (*Systems*): se involucra a todos los procesos internos que delimitan los parámetros y normas de la organización, tanto de manera formal como informal. Por ejemplo: presupuestos, costos etc.

- El estilo (*Style*): es el comportamiento establecido por quienes dirigen la organización.
- El personal (*Staff*): como aspectos duros se considera: sistemas de evaluación, remuneración, programas de capacitación etc. Como blandos se consideran la actitud, la moral, la motivación, y el comportamiento que demuestran los colaboradores y la manera en que cada uno se moldea y se alinea a los valores de la organización.
- Las habilidades (*Skills*): es la parte esencial sobre las capacidades requeridas por los miembros de la organización y como distinguirá una empresa de otra.
- Los valores compartidos (*Shared Values*): son las ideas fundamentales sobre los que se asienta la organización, su desarrollo y crecimiento.

En definitiva, el realizar un análisis utilizando el modelo antes mencionado sin duda alguna saldrán a flote los puntos que necesite mejoras, a su vez se expondrán los factores que hacen fuerte a la organización para su funcionamiento eficaz.

2.4.3.3 Cadena de valor

Ahora bien, en el tiempo han surgido otros modelos interesantes e importantes, como el modelo de cadena de valor de Michael Porter, el cual permite identificar los eslabones más fuertes y débiles de la cadena de valor de una empresa a partir de las actividades primarias y secundarias, modelo que dio a conocer en 1985 en su libro *Ventaja Competitiva* (Porter,1985) que ha sido la inspiración para el desarrollo de otros modelos.

2.4.3.4 Modelo CRECE

En este mismo sentido, el Centro Regional para la Competitividad Empresarial en Baja California a cargo del Dr. Roberto Reyes Rivera, en su paso por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Baja California en la década del 2000, desarrollo el modelo de diagnóstico denominado CRECE, que tiene como finalidad determinar la viabilidad para competir de la empresa e identificar sus áreas de oportunidad y los caminos para elevar la productividad de la empresa.

Para efecto de este proyecto se toma la decisión de utilizar el modelo CRECE como pilar para desarrollar la estrategia de mejora. Para lograr lo anterior el modelo cuenta con un instrumento de recolección de datos de 134 preguntas equivalente a 536 puntos distribuidos entre las áreas principales de la empresa como: Administración, Mercado, Finanzas, Producción y Recursos humanos, cada una de estas cuenta con un peso determinado según el tamaño de la empresa, y el modelo establece que aquellas que logren un resultado de siete tienen un comportamiento promedio en relación a su capacidad para competir a diferencia de aquellas que se encuentran más cercanas al diez, que son consideradas con una mayor capacidad competitiva.

2.4.3.5 FODA

Con respecto a este modelo de diagnóstico híbrido, es fundamental para la planeación estratégica, su importancia radica en la evaluación de los puntos esenciales como lo son las oportunidades y amenazas. (Thompson, 2018), expone “El análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro” (p.125). Así pues, se hace un análisis de los posibles cambios que

en la actualidad giran en el entorno, a su vez las capacidades y los medios que la empresa tiene disponible para sus operaciones, la probabilidad de crecimiento y los objetivos planteados se deben ajustar de acuerdo a la realidad de la empresa.

En el caso de la utilización del FODA es de gran utilidad para todo tipo de empresas tanto en rubro o en tamaño, su enfoque de análisis interno y externo abre un panorama completo de diagnóstico de la situación real respecto a que tan competentes son en el mercado actual por ese motivo se considera muy eficaz.

Para finalizar, (Hernandez, 2020) expone “Es posible ver una amenaza como oportunidad, según la perspectiva que se tiene para analizar un problema, sobre todo cuando la amenaza es la misma para todos los competidores, ya que el primero que actúe es el que avanza” (p.217).

2.5 Sistema administrativo

2.5.1 Sistema de control

El objetivo de un control administrativo consiste en un proceso sistemático para realizar ajustes o medir las acciones o procedimientos que lleva a cabo la organización para el logro de objetivos, por lo que el proceso administrativo de planear, organizar y dirigir esta interrelacionado debido que estas no se llevan a cabo de forma eficiente sin el control. El sistema de control administrativo es considerado para retroalimentar e identificar oportunidades para un mejor funcionamiento de las empresas, optimizar recursos y lograr los resultados en función de una mejor competitividad mediante un mejor desempeño. (Torres, 2017)

2.5.1.1 Enfoque del control administrativo

En cuanto a los enfoques son necesarios para asegurar que los procesos se lleven a cabo de forma correcta, dentro de ellos se mencionan tres tipos, el control preventivo, se implementa antes de que se haga la implementación de los procesos, es decir es el que da garantía que se cuenta con todo lo necesario. Control concurrente, se ejecuta sobre la marcha del proyecto o actividad que se esté ejecutando, en esta parte se requiere de la supervisión de las distintas etapas para garantizar la calidad y por último la evaluación que es llevada a cabo al finalizar un proceso, es fundamental para obtener retroalimentación de los resultados obtenidos.

(Torres, 2017) afirma que

En las organizaciones, es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar y ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa, y por el contrario se optimicen los resultados, en función de una mejor competitividad empresarial. (p.356)

2.5.1.2 Elementos básicos del proceso de control administrativo.

Dentro de las características de este modelo se mencionan la claridad sobre los objetivos y estrategias organizacionales, establecimiento de estándares al implementar normas para el rendimiento, medición de los resultados y retroalimentación sobre el desempeño y reinicio del proceso de control al ajustar el modelo del sistema administrativo en determinado tiempo.

2.5.1.3 El control y los sistemas integrales de evaluación de gestión

(Torres, 2017) nos dice “la identificación y la medición de indicadores de gestión administrativa se convierten en factor clave para la toma de decisiones en la administración de la organización.” Un indicador de gestión permite que la organización conozca a profundidad el desempeño en el corto, mediano y largo plazo a su vez tendrá un panorama claro del uso que se le esté dando a los recursos de esta, las particularidades de un buen indicador de gestión se identifican la precisión, la relevancia, apropiados y prácticos es por ello que se debe conocer que factores son los que satisfacen al cliente.

2.5.1.4 Clasificación y componentes de los indicadores.

En el caso de los indicadores existen un gran número de formas para clasificarlos, algunos son, de gestión corporativa, este en especial engloba toda la organización ya que evalúan la rentabilidad, el porcentaje de crecimiento, la participación en el mercado y la satisfacción del cliente, de gestión por unidad estratégica, de gestión de actividad por área funcionales, dentro de estos indicadores se incluyen los financieros, marketing, de producción y operaciones, de gestión humana y de investigación y desarrollo, de gestión específica, de presupuestos y eficiencia al medir el rendimiento de los insumos, de productividad y de impacto por lo general se visualizan a largo plazo ya que miden el comportamiento generado, de actividad, permite la medición de las actividades varias que se realizan en la organización para el desarrollo de la misión.

Para finalizar, las organizaciones también dependen de las herramientas de control para poder realizar la supervisión de las diferentes actividades. (Hernandez, 2020)

2.5.1.5 Herramientas de control administrativo

Herramientas financieras

Presupuestos usados para controlar los límites en la utilización de los recursos que se asignan en cuestión de gastos, los estados financieros en este caso los balances y los estados de ingresos exponen una radiografía de la situación real de la empresa presentando un resumen del desempeño por cierto periodo, el análisis financiero, es un estudio que los directivos realizan utilizando indicadores de desempeño y determinan la situación real de la compañía (Bernal, 2017).

2.5.2 Sistema de Operaciones

Acerca de un sistema de operaciones se expone que es un proceso de cambio o modificación que inicia desde una visión estratégica su enfoque es en relación con las actividades que incurren para la elaboración de productos y servicios y está íntimamente ligado con los departamentos de finanzas, ventas, Recursos humanos y estos a su vez interrelacionan con clientes, proveedores, gobierno.

Koontz et al (2016), nos dice que “La administración de operaciones, debe de ser un sistema abierto que interactúa con su entorno”.

2.5.2.1 Estrategia de operaciones

Se centra en la alineación con la estrategia de la organización, optimizar recursos y ser eficiente en la gestión operativa.

(Richard, 2018), expone “La estrategia de las operaciones se ocupa de establecer las políticas y planes generales para utilizar los recursos de una empresa, y debe estar integrada a la estrategia corporativa.” La estrategia tiene un impacto directo en la eficacia

de las operaciones, desde la perspectiva de los controles que implementan para medir la calidad del producto o servicio brindado, en particular el rediseño de los procesos.

2.5.2.2 Planeación de operaciones

Acerca de la planeación, es la participación dentro del enfoque de los programas de producción, como ser la coordinación de los suministros para elaborar o prestar un servicio, cabe mencionar que la finalidad primordial es la de optimizar los procesos productivos.

2.5.2.3 Control de operaciones

(Koontz, 2017), afirma que “El control de las operaciones, como cualquier otro caso de control gerencial, requiere establecer criterios de desempeño, mediciones y acciones para corregir.” Se debe garantizar en todo momento el cumplimiento de los objetivos planteados, tomando en cuenta la eficiencia y el desempeño del personal para garantizar en todo momento un control de los recursos y a su vez mantener una buena relación con los clientes de la compañía y mantener una constante competitividad.

2.5.2.4 Herramientas y técnicas

Con respecto a este punto, existen herramientas que ayudan a mejorar las operaciones de los productos o servicios que se prestan en las organizaciones, entre ellas están:

- Control de inventarios: Conocimiento de la mercancía en existencia, así como los márgenes de abastecimiento.
- Logística de distribución: La planificación de rutas para la entrega de productos con base al requerimiento del cliente, garantizando el cumplimiento en tiempo.

- Simplificación del trabajo: minimizar los esfuerzos en la ejecución de las tareas diarias sin afectar la eficiencia en el producto o servicio.

En resumen, la administración de operación es pieza fundamental dentro del ámbito de competitividad en la organización, puesto que no solo elabora o presta servicio al cliente, incluye todo un proceso que inicia desde la planificación estratégica, procesos de producción, metas y sobre todo es el impulsor del crecimiento económico de la empresa.

La implacable transformación en la que están inmersas las empresas hoy en día hace de la diferenciación un factor importante en la competitividad, además es el eje que permite que una empresa tenga éxito. Por ello el departamento de operaciones juega un papel importante al afirmar la posición en el mercado agregar valor, y garantizar productos y servicios con calidad e innovación. Por lo tanto, para efectos de este proyecto se tomará como base el Control Administrativo.

2.6 Plan de fortalecimiento interno.

El objetivo de un plan de fortalecimiento interno parte del resultado de un diagnóstico a la organización, el cual contiene acciones concretas que se deben realizar para eficientizar la operatividad de esta. Se deben establecer los recursos necesarios así también nombrar los responsables de la ejecución y por consiguiente las fechas en que se ejecuta cada parte del plan, de acuerdo con lo anterior se busca que la empresa se vuelva más competitiva tanto en el ámbito laboral, así como en la operatividad de la misma.

2.7 Estilos de liderazgo

El liderazgo en las organizaciones ejerce un gran impacto en los individuos sobre todo para aquellos que están subordinados y que de ellos depende la operación para lograr las metas propuestas por la alta dirección por tal razón Según Madrigal 2017, El liderazgo es un proceso en el que un individuo tiene la capacidad de influir en otros para lograr una meta, por lo que la dirección y el liderazgo son habilidades que se complementan. La dirección tiene un enfoque hacia la operación y que esta se lleve a cabo, mientras que el liderazgo es el que influye y se encarga de persuadir a otros para alcanzar la meta común (p. 3).

Capítulo 3. Marco contextual

En este capítulo se da a conocer un marco conceptual que corresponde a la economía tanto en Latinoamérica como en México, así como la importancia de los sectores productivos que incluye el sector primario, secundario y terciario.

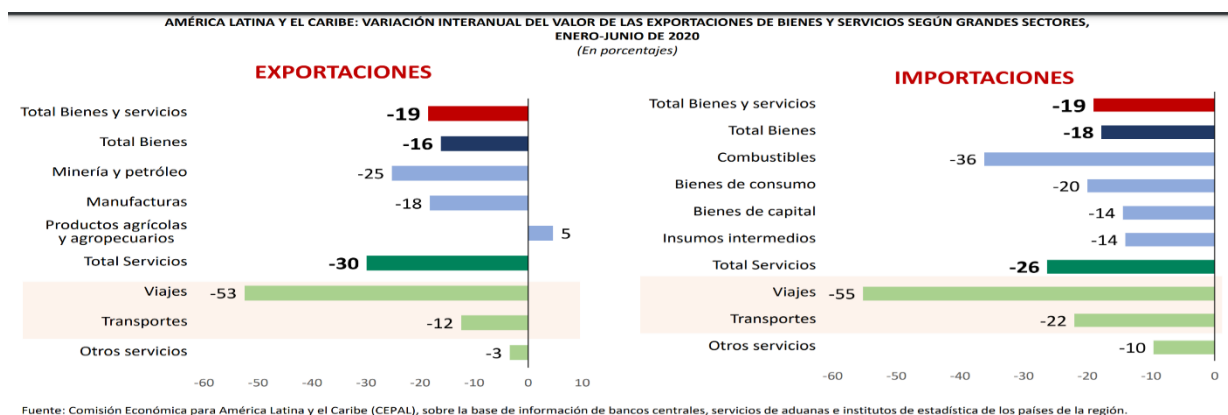
3.1 Sector primario en Latinoamérica

Las actividades económicas en Latinoamérica se clasifican en primarias, secundarias y terciarias siendo el primero el motor impulsador de la economía, debido a que cuenta con una basta condición natural que se presta para poder producir un gran surtido de productos agrícolas, ganaderos, pesca, forestal, y minera. El sector secundario comprende actividades dedicadas a transformar los bienes primarios en manufacturas que generalmente ocurre en las industrias o en la construcción bienes económicos. El factor terciario es el que se dedica a la comercialización de mercaderías, transporte, servicios prestados por los profesionistas como ser los médicos, abogados, economistas

entre otros, así también se incluyen los no profesionales como ser el doméstico y seguridad. Por otra parte, está el turismo y la gastronomía que por su amplia variedad es un factor que ha crecido en los últimos años y que siguen teniendo un gran impacto económico. Sin embargo, debido a la crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19 las economías de los países se vieron seriamente afectadas en varios sectores económicos principalmente la región de América Latina y el Caribe. En un informe de la (CEPAL, 2020) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en enero del 2021 expone, que durante el primer semestre del 2020 se desplomó el comercio de bienes y servicios de la región, principalmente la minería y petróleo, el sector manufactura, viajes, transporte, entre otros servicios.

Figura 6

Variación interanual del valor de las exportaciones de bienes y servicios según grandes sectores, enero-junio 2020



Nota: Extraído de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2020

3.1.1 Agricultura en Latinoamérica

El sector agrario es fundamental en el desarrollo de los países tanto para proveer alimento como para el sostenimiento de las economías. Según reportes de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) la agricultura

familiar está en el centro del mundo rural de América latina y el Caribe, y es un factor clave en la radicación del hambre ya que no solo producen para el consumo interno sino que desarrollan la agricultura en gran variedad y juega un gran papel a la hora de garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, los agronegocios por su parte se ha consolidado en gran medida siendo una fuente generadora de empleos y su aporte a la canasta básica es considerable, este sector ha sido afectado por la pandemia principalmente la mano de obra y debido al confinamiento y la poca movilidad, en forma negativa afecta la siembra y cosecha de alimentos. (FAO, Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura, 2020)

3.2 Sector primario en México

El sector primario en México contribuye una gran actividad económica ya que son base para otros sectores para transformarlos en bienes y comercializarlos aprovechando los recursos agrícolas, forestales, pesqueros entre otros, su desarrollo garantiza la fuente para la suficiencia alimentaria del país. Además, México dispone de un clima que se presta para que a lo largo del país se pueda aprovechar para una gran diversidad de cultivos. En el caso del primer eslabón de que forma parte de este sector primario se tiene la Pesca, Agricultura y la Ganadería esta última se da en gran escala en el sector norte del país. Por otra parte, es considerado como el tercer productor agropecuario de América Latina.

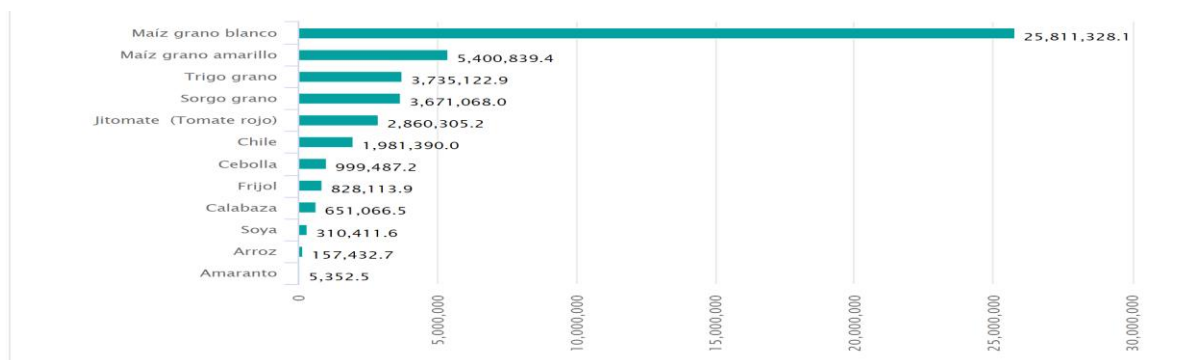
En términos generales el sector primario en México pese al acontecimiento de la pandemia no ha sido de gran impacto, por el contrario, según estadística del (INEGI, 2021) (Instituto Nacional de estadística y geografía) ha tenido un crecimiento de 8.4% las terciarias crecieron 0.8% y las secundarias 0.1% durante mayo del 2021.

3.2.1 Agricultura en México

La agricultura en México es una de las economías con mayor relevancia ya que tiene un impacto positivo en la economía del país, además que es una fuente generadora de empleos y es base en la alimentación para muchas familias., En México existe una gran variedad de productos agrícolas dentro de los cuales se destacan el maíz de grano blanco y amarillo, seguido del frijol, trigo, soya, chile, calabaza, cebolla, jitomate, arroz, amaranto entre otros, además de los productos perennes como la caña de azúcar, naranja, alfalfa, aguacate, limón, mango etc. Por un lado, su posición geográfica se presta para realizar esta actividad, si bien es cierto se utilizan sistemas de riego climatológicos, pero también se usan los artificiales en aquellas zonas que son áridas. (INEGI, 2021)

Figura 7

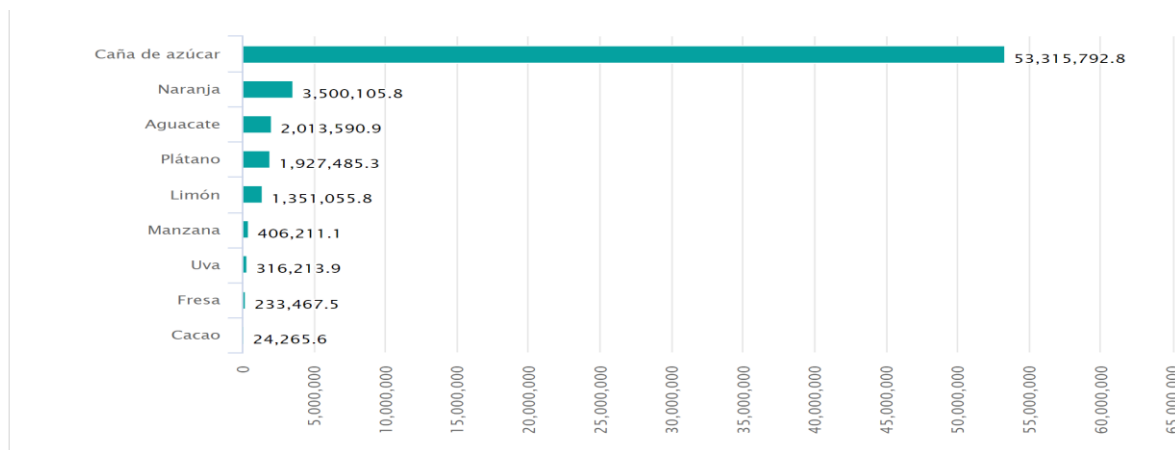
Producción por Cultivos anuales



Nota: Extraído del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) 2019

Figura 8

producción por cultivos perennes



Nota: Extraído del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) 2019

3.2.2 Agricultura en Baja California

La zona norte de México se caracteriza por ser muy competitiva en cuanto a generación de riqueza siendo un gran atractivo por su ubicación geográfica por lo que se presta para la inversión por lo que hay diferentes sectores económicos que generan empleo y por ende atrae a personas de diferentes lugares de la República. Dentro del sector económico se destacan el automotriz, industria médica, electrónica entre otros, sin embargo, la agricultura aporta gran valor para el desarrollo. Ahora bien, dentro de los lugares con mayor productividad están principalmente el Valle de Mexicali, la región de la Costa del Pacífico y el Valle de Guadalupe.

3.3 Comercialización y distribución en Baja California

El término comercialización es utilizado de forma común y se refiere al proceso de vender lo que se ha producido e introducirlo al mercado, ahora bien, el medio por el cual se logra es por la distribución que son el conjunto de actividades que se realizan hasta

que el producto sea colocado y queden a disposición del cliente final, estos canales están formados por personas físicas o morales que transportan los bienes desde el productor hasta el consumidor. (C.Maubert, 2016) .El Estado de Baja California es una zona atractiva para la inversión y el turismo se ha aprovechado especialmente para el sector manufacturero y producción agrícola especialmente trigo, cebada, hortalizas y especialmente una alta producción de uva para vino. En cuestión de comercio se encuentra dentro de los estados más sobresalientes destacando la ciudad de Tijuana ya que el ser frontera con san Diego California se presta para el intercambio comercial teniendo un repunte en la gastronomía, servicios y turismo.

Figura 9

Cruce fronterizo concentrado 2019

▪ **Cruces Fronterizos (Concentrado 2019)**

TIPO CRUCE	TOTAL DE CRUCES	GARITA SAN YSIDRO	GARITA OTAY
PEATONES	14,314,596	10,747,325	3,567,271
VEHICULOS	21,721,774	14,982,394	6,739,380
AUTOBUSES	47,559	N/A	N/A
TOTALES	51,689,648	36,724,653	14,964,995

Nota: Extraído del Ayuntamiento de Tijuana en Números (Tijuana.gob.mx)

En informes del INEGI la economía en Baja California para el tercer trimestre del 2019 las actividades primarias crecieron un 12.6%, las secundarias (Industriales) crecieron un 2.2% y las terciarias (Comercio y Servicios) su crecimiento fue de 2.2%.

Capítulo 4. Metodología

Con respecto al modelo utilizado fue basado en la mejora continua, ya que permitió optimizar los procesos y procedimientos para el logro de objetivos organizacionales, por lo que se buscó la excelencia en la toma de decisiones y solución de problemas al utilizar el Circulo de Deming como fundamento y la planeación estratégica como modelo de soporte, así como las herramientas administrativas que dieron soporte a las actividades que se realizaron, tomando en cuenta que hoy en día las organizaciones están en constante movimiento para hacer de sus procesos eficientes y eficaces y mantenerse en una mejora constantemente y de esta manera posicionarse en el mercado logrando una competitividad a mayor plazo.

Partiendo del esquema anterior, así como los objetivos del proyecto, se tomó la decisión de llevar a cabo un tipo de diagnóstico diacrónico, que permitió observar la estructura de la empresa, las funciones, la relación entre ellas y los costos de las mismas, lo que dio lugar a la obtención de información para identificar las características que debe guardar el plan de fortalecimiento propuesto. En cuanto al nivel de profundidad del diagnóstico administrativo este se realizó micro, ya que no se observó las variables externas, solo las internas, por lo que las primeras no tienen incidencia en el diseño del plan de fortalecimiento interno. El modelo de diagnóstico utilizado fue CRECE, para poder hacer un análisis completo de la situación real de la empresa, adicional se aplicaron herramientas de recolección de datos como la observación directa y entrevistas, identificando así la situación actual de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, sobre este resultado se estableció el cronograma de actividades.

4.1 Modelo metodológico

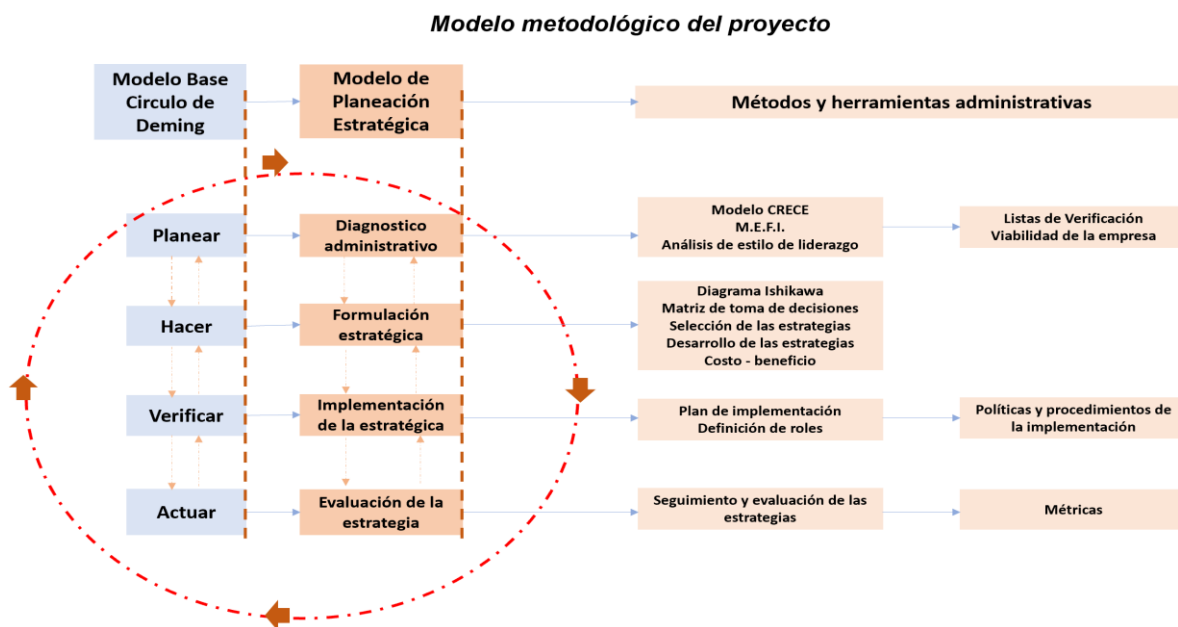
El modelo metodológico se diseña a partir de las necesidades del proyecto y se parte de dos principios fundamentales, el modelo base, que es aquel que permite sostener la toma de decisiones y el modelo de soporte que permite alcanzar el objetivo del documento.

4.2 Modelo base del proyecto

En cuanto al modelo base se implementó el Círculo de Deming, este representa el fundamento sobre el cual se asienta la importancia que tienen los procesos como lo son el planificar, hacer, verificar y actuar, buscando la excelencia en la productividad y en las operaciones. Al aplicar estas cuatro etapas permitió evaluar una y otra vez el desarrollo de forma cíclica permitiendo hacer eficiente los procesos de forma continua.

4.2.1 Modelo de soporte

Luego de definir el modelo metodológico base, se procedió a la selección del modelo de soporte seleccionando el modelo de planeación estratégica de Arthur A. Thompson el cual incluye los métodos y herramientas que ayudaron a identificar la forma de realizar los procesos y mejorar la toma de decisiones. Por un lado, se inició con un diagnóstico administrativo para identificar las oportunidades de mejora, posteriormente se formularon las estrategias para implementar y evaluar los resultados. Partiendo de lo anterior el modelo metodológico diseñado para este caso se puede apreciar en la figura 10

Figura 10*Modelo metodológico del proyecto*

Nota: Elaboración propia Utilizando el modelo del círculo de Deming y el modelo Thompson.

La figura anterior, muestra con claridad la interacción del modelo base con el modelo de soporte, así como los métodos y herramientas administrativas que fueron empleadas en el desarrollo de este proyecto.

4.3 Métodos y herramientas administrativas

- a. Modelo de diagnóstico CRECE. Este modelo permite desarrollar un diagnóstico a nivel de profundidad diacrónico ya que observa todas las áreas de la empresa, su relación, así como los costos, lo cual favorece a este proyecto. Respecto al alcance del diagnóstico este fue micro, ya que solo se enfocó en las actividades de la empresa y en aquellas acciones que dependen de ella.

- b. Matriz de Evaluación de factores internos. Esta matriz permite entender las fortalezas y debilidades internas de la organización por lo que sirvió para detectar las áreas que se deben mejorar y tener un mejor aprovechamiento de los recursos.
- c. Análisis de estilo de liderazgo. El modelo utilizado está dividido en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas, el resultado evalúa a los líderes e identifica si están enfocados a las personas o a las tareas en la empresa,
- d. Diagrama de Ishikawa. Esta herramienta permite analizar la causa raíz de los problemas encontrados en una organización, es muy visual por lo que dio soporte al diagnóstico administrativo y en este proyecto fue de mucha utilidad.
- e. Matriz de toma de decisiones. La matriz de toma de decisiones permitió analizar e identificar la mejor opción dentro de las alternativas propuestas
- f. Análisis costo beneficio

En la parte del costo beneficio fue determinante para la toma de decisión y poder seleccionar la mejor opción que se adaptó a las necesidades de la empresa.

4.4 Identificación de las variables

Partiendo del tipo de proyecto (caso práctico) se determina que las variables sujetas de estudio son las diferentes áreas funcionales de la empresa, en este caso se observan las básicas, administración, finanzas, mercado, servicio y recursos humanos y se toma al modelo de diagnóstico CRECE para determinar los elementos que serán

observado dentro de cada una de ellas, como se aprecia en el siguiente cuadro (4) dando como resultado una tabla de verificación de 134 ítems y los resultados obtenidos fueron tratados como lo establece el modelo.

Tabla 2

Tabla de verificación interna

Variables	Ítems	Número de preguntas	Tipo de escala
Administración	Estructura organizacional Planeación estratégica Toma de decisiones Políticas y procedimientos	19	
Mercado	Comportamiento de ventas Clientes Competencia Estrategia de mercado	20	
Finanzas	Contabilidad Rentabilidad Estructura financiera Capitalización Liquidez Generación de recursos Planeación financiera	44	
Servicio	Costo Inventarios logística Maquinaria y equipo Sistema de servicio Tecnología Calidad Control ambiental	39	Escala de Likert de 5 niveles
Recursos humanos	Reclutamiento y selección Capacitación Permanencia Situación laboral	12	

Nota: Elaboración propia de acuerdo con el cuestionario CRECE

4.5 Método de recolección de datos (tablas de verificación)

A parte de la tabla de verificación diseñada para implementar del modelo de diagnóstico CRECE, expuesta en el parrado anterior, fue necesario trabajar con otros instrumentos de recolección tales como el análisis de estilos de liderazgo, diagrama de Ishikawa, matrices entre otros como se muestra en la tabla 3

Tabla 3

Método de recolección de datos

Métodos	y	herramientas	Método de recolección de datos
administrativas			
Estilos de liderazgo			Tabla de verificación 15 ítems a observar
Diagrama de Ishikawa			Entrevista
Matrices			Lluvia de ideas y observación
Análisis de procesos			Observación y entrevistas
Costo - beneficio			Cotizaciones, presupuesto y entrevistas

Nota: Elaboración propia

Capítulo 5. Desarrollo del caso

Este capítulo inicialmente parte de realizar un diagnóstico administrativo a la empresa Frutas y Verduras San Miguel a través del modelo CRECE, al tener identificadas las áreas de oportunidad se trabajará en una propuesta para fortalecer la parte interna de la empresa.

5.1 Diagnóstico administrativo a través del modelo CRECE

De acuerdo con el modelo CRECE la viabilidad que se refleja para la empresa Frutas y Verduras San Miguel S.A de C.V es de 5.27 y partiendo de los parámetros de evaluación

del modelo establece que la media aceptable, es 7 con un ideal de 10 puntos. Partiendo de lo anterior la empresa se encuentra por debajo de la media lo cual implica que la empresa cuenta con una cantidad importante de áreas de mejora en relación con las fortalezas identificadas, la tabla 4 muestra la viabilidad actual.

5.1.1. Situación actual de la empresa.

Tabla 4
Viabilidad de la empresa

Viabilidad de la empresa				
Perfil de la empresa				
Aplicación	PYME			
Tamaño	Mediana			
Sector	Comercialización			
Resultado				
Calificación por área			Calificación final ponderada	
Área	Puntaje	Calificación	Calificación ponderada	Ponderación ideal
Administración	22	2.89	0.87	3
Mercado	47	6	0.90	1.5
Finanzas	127	7.22	2.16	3
Producción	96	6.15	0.92	1.5
Recursos humanos	20	4.17	0.42	1
Calificación	Resultado	26.43	Calificación final: 5.27	Calificación ideal: 10

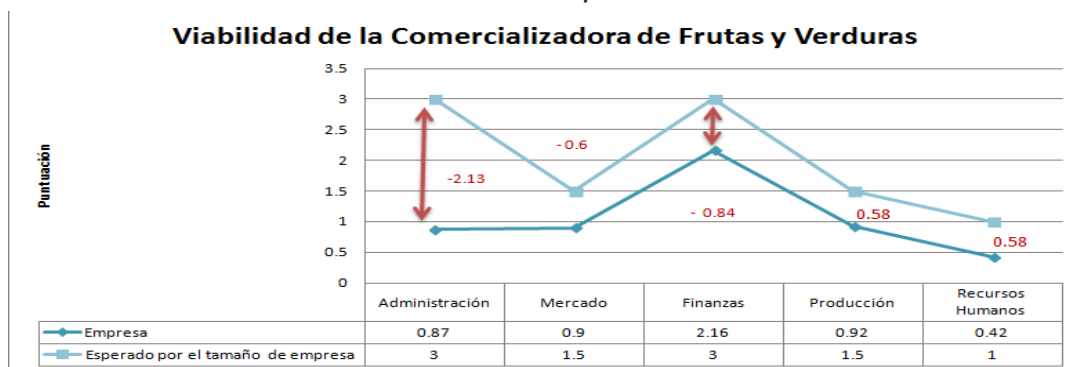
Nota: Elaboración propia resultante del diagnóstico administrativo.

Basados en la tabla anterior, se identifica que el área administrativa, es la que requiere ser atendida de forma inmediata ya que registra una puntuación pondera de .87, lo que implica una diferencia de -2.13 de la puntuación ideal, como se observa en la siguiente gráfica. También, se puede apreciar que el área de finanzas a pesar de ser la mejor evaluada, es la segunda con la diferencia más alta a partir de la calificación ideal que establece el modelo CRECE, seguida de mercado y en el mismo nivel producción y recursos humanos.

5.1.2. Identificación de Fortalecimiento y debilidades

Figura 12

Grafica de la viabilidad de la empresa



Elaboración propia con datos obtenidos de la aplicación del cuestionario CRECE en Frutas y Verduras San Miguel.

Partiendo de los resultados anteriores, fue necesario identificar aquellos ítems que llevaron a obtener este resultando en el área administrativa, dejando al descubierto:

- a) La falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, lo que provoca que los canales de comunicación no estén claros entre el personal y la toma de decisiones entre los gerentes y responsables de área se contradiga.
- b) Las políticas y procedimientos son escasas. Esto se refleja en la falta de claridad en las funciones a desempeñar por los trabajadores, así como el desconocimiento de su nivel de responsabilidad en su espacio de trabajo, lo que estimula el desarrollo de un clima laboral tenso, y frecuentemente con diferencias de opinión y métodos de trabajo entre los trabajadores y turnos.

5.1.3. Análisis de estilo de liderazgo

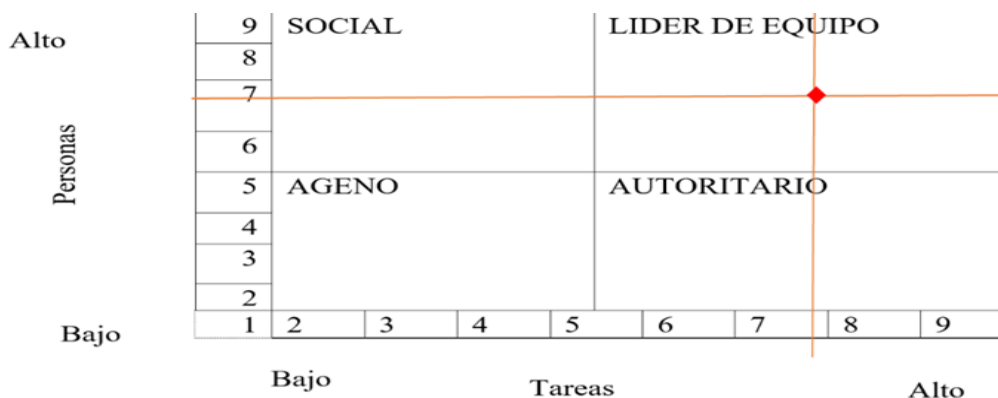
Lo anterior impacta directamente en el desempeño y eficiencia del personal, creando un clima ideal para que los gerentes se pierdan en acciones operativas de poco

valor y dejen de lado las actividades estratégicas. Por las razones anteriores, es pertinente determinar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa, para lo cual se utilizó el modelo de Blake and Mouton. Así pues, se pretende dilucidar, si el líder está orientado a tareas o se enfoca a personas.

Una vez aplicado el modelo se identifica que la dirección de la comercializadora de Frutas y Verduras se orienta preferentemente a las tareas, ya que pone sus esfuerzos al cumplimiento de las operaciones e intenta que todas las acciones tengan un propósito que contribuya al desempeño. Sin embargo, para que esto se materialice es necesario transmitir adecuadamente el objetivo, el cual debe ser claro, conviene que involucre a todos los que de alguna manera u otra participan en la operación y representar un reto. Pero la realidad es otra, la dirección se enfoca en las tareas, pero la comunicación es débil, lo que viene a respaldar los resultados obtenidos por el modelo CRECE. Después de todo, se debe reconocer que la gerencia tiene capacidad de presunción y ha logrado ampliar su posicionamiento a nivel nacional e internacional, gracias a su habilidad para cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes. En la figura 13 se aprecia el resultado del estilo de liderazgo.

Figura 13

Resultado de estilo de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los resultados de evaluación de estilo de liderazgo aplicados a supervisores de Frutas y verduras san Miguel.

5.1.4 Matriz de evaluación de factores internos

De acuerdo con el diagnóstico anterior se analizan los factores internos para identificar las actividades principales sobre las cuales se trabajarán las estrategias.

Tabla 5

Análisis de factores internos

Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Líquides y solvencia	0.2	4	0.8
Capacidad instalada	0.2	4	0.8
Instalaciones con tamaño suficiente para crecimiento	0.15	3	0.45
Maquinaria y equipo con excelentes condiciones	0.1	3	0.3
Salarios competitivos de acuerdo con el mercado	0.15	3	0.45
Alto margen de utilidad	0.2	4	0.8
Debilidades			
Estructura organizacional no es funcional	0.1	2	0.2
Conflicto en toma de decisiones entre los socios	0.15	1	0.45
No cuentan con planeación estratégica	0.1	1	0.1
Faltan manuales de organización y descripción de puestos	0.15	1	0.45
No cuentan con presupuestos de ingreso y egreso	0.1	1	0.1
Falta de capacitación al personal de nuevo ingreso	0.2	1	0.2
Total	1		
Suma			1.5

Nota. Elaboración propia con información obtenida del diagnóstico administrativo

Partiendo del resultado de la evaluación de factores internos de la empresa Frutas y Verduras San Miguel S.A de C.V indica que presenta debilidad en cuanto a su factor interno con 1.5 lo que indica que presenta debilidad en el factor interno de la empresa,

sin embargo, las fortalezas representan la mayoría por lo tanto se trabajara en aquellas áreas que representen mayor impacto para la organización.

5.2 Análisis y selección del problema de la falta de capacitación

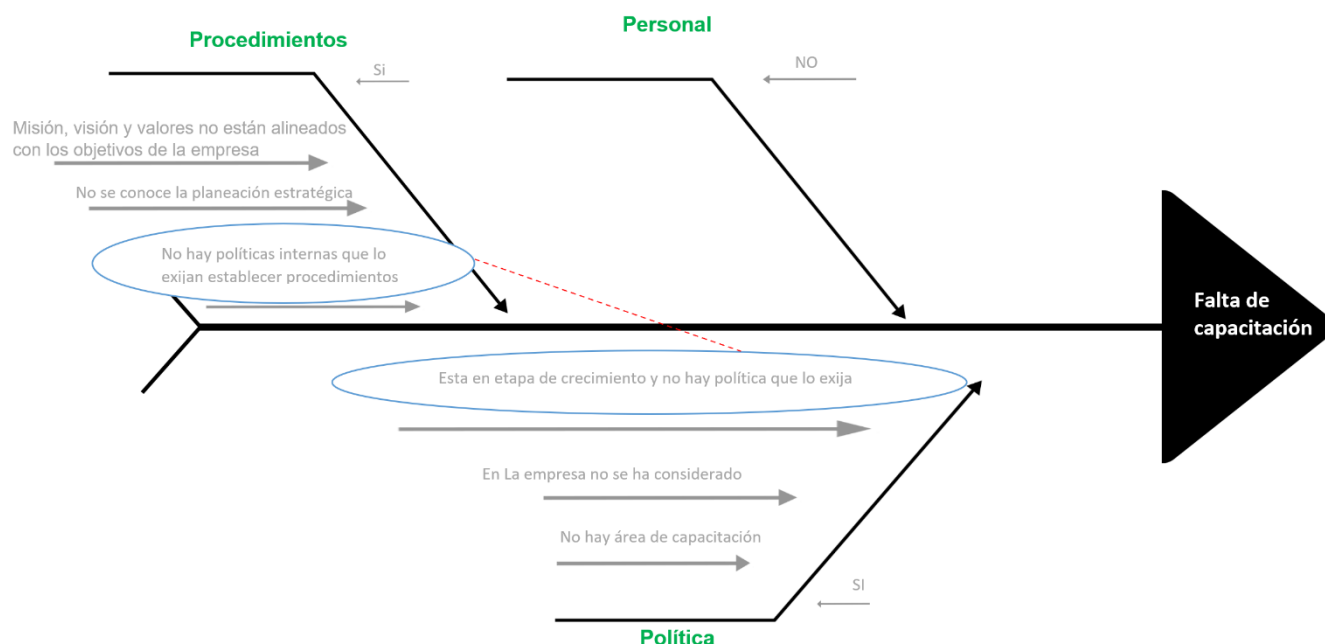
Una vez obtenido los resultados de la matriz de evaluación de los factores internos, queda claro que unas de las áreas que forma parte del plan fortalecimiento interno es la administrativa, pero dentro de ella se ve la necesidad de someter a la falta de capacitación a un análisis más profundo, ya que se debe identificar la causa raíz, con el objetivo de hacer una propuesta acorde a la cultura de la empresa y de esta forma garantizar su aplicación, para lo cual se aplicó el diagrama de Ishikawa.

5.2.1 Diagrama de Ishikawa

En cuanto a la aplicación de la herramienta de Ishikawa se identifican algunas posibles causas que son relevantes para la operatividad de la empresa e impactan directamente al trabajo que realiza el personal e impiden que sus funciones sean del todo eficientes. A continuación, se presenta el diagrama aplicando, utilizando las 4 P' del modelo de Ishikawa, al ser clasificado como un problema administrativo: Política, Personal, Procedimiento y Proveedores, para efectos de este trabajo no se incluye proveedores, ya que este no tiene incidencia en este problema

Figura 14*Diagrama de Ishikawa*

Nota. Elaboración propia con información extraída de Frutas y Verduras San Miguel SA de CV

Diagrama de Ishikawa

Nota: Elaboracion propia utilizando el diagrama de Ishikawa

De acuerdo con el diagrama la causa – raíz de la falta de capacitación en la empresa se concentra en el hecho que los socios no la consideran necesario y por consecuencia el personal a nivel operativo no han desarrollado las habilidades requeridas para ser eficientes. El diagrama tambien establece que para solucionarlo es necesario que se concentren en los procedimientos y politicas, ya que la ausencia de estos limita el desempeño del trabajador y afecta de forma directa a la operatividad de la empresa al no tener claro cuales son las tareas a desempeñar.

La tabla 5.2.2. muestra las propuestas naturales que le permitiran a la empresa definir las políticas y procedimientos faltantes en la empresa.

5.2.2 Propuesta de alternativas de solución

Tabla 6

Propuesta de alternativas de solución

Alternativas de solución	Características de las alternativas	Estrategia	Resultado
Manual de Políticas	Elaboración de políticas internas de la empresa	Dar a conocer a todo el personal de la empresa	El colaborador trabajará bajo un lineamiento, que dará mayor seguridad tanto al mismo como a la empresa.
Manual de procedimientos	Es una guía con la secuencia de pasos que apoyan al usuario para realizar una tarea asignada.	Todo personal de nuevo ingreso lo utiliza para seguir cada paso de acuerdo con la guía.	Minimizar errores en cuanto a la realización de las funciones.
Manual de organización	Documento de apoyo administrativo el cual contiene, las funciones y objetivos de la organización, el marco legal y la estructura organizacional.	Se da a conocer al personal y debe estar siempre a disposición para consulta en cualquier momento.	Estandarización en la ejecución de las tareas, evita duplicidad de funciones, se evitan errores por malos procedimientos y sirve para capacitar al personal y se delega las responsabilidades en forma efectiva.

Nota: Elaboración propia

5.2.3 Matriz de toma de decisión

Con el objetivo de respaldar la propuesta de trabajo, se toma la decisión de aplicar la matriz de toma de decisiones, con una escala del 1 al 3 siendo el tres la alternativa más adecuada y el uno la menos. Respecto a las variables a observar se tomaron en cuenta las 4 básicas de este modelo: Tiempo, Posibilidad de llevarse a cabo, el nivel de apoyo al objetivo del proyecto y por último el costo. En cuanto al resultado la sumatoria más alta es la mejor alternativa de solución tomando en cuenta la filosofía de la empresa.

Tabla 7

Matriz de toma de decisiones

Variables Alternativas	Tiempo	Posibilidad	Apoyo al obj.	Costo	Total	Beneficio
Descripciones de puestos y diagramas de flujo de los procedimientos	2	3	3	3	11	Permite desempeñar las funciones y responsabilidades de manera eficiente y eficaz en cada uno de los puestos de trabajo.
Manual de organización	1	1	3	1	6	Estandarizar y controlan la realización de funciones dejando claro las responsabilidades y las líneas de mando, evita conflictos y errores en procesos.
Manual de políticas	2	3	2	3	10	Todos trabajan bajo una norma y evita al

						personal salirse de los lineamientos establecidos lo que garantiza seguridad en la ejecución de labores.
--	--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

Partiendo del resultado anterior, se recomienda llevar a cabo un manual de procedimientos, de tal forma que las diferentes actividades tengan claridad de que hacer y cómo hacerlo y de esta forma fortalecer el desarrollo de la empresa. Todo quedara plasmado en lo que se conoce como plan de fortalecimiento interno.

5.3. Plan de fortalecimiento interno de la empresa

El propósito del plan de fortalecimiento interno consiste en mejorar el área administrativa de la empresa a través de transformar en acciones las actividades planificadas para mejorar la operatividad específicamente el área de administración y recursos humanos.

5.3.1. Generalidades del plan de fortalecimiento interno

- a. Objetivo estratégico y Financiero
- b. Filosofía de la empresa

5.3.2. Estrategias por áreas funcionales o generales

5.3.2.1. Estrategia General 1: Fortalecimiento del área administrativa

- a. **Objetivo:** Fortalecer las actividades que conforman el área administrativa para eficientizar su operatividad.
- b. **Estrategia:** A partir de la información obtenida y necesidades de la empresa diseñar la estructura de la misma.
- c. **Líneas de acción.**
 - Definir la estructura de la empresa

- Delimitar sus funciones y responsabilidades
- Diseño de procesos generales

5.3.2.2. Estrategia General 2: Fortalecimiento del área de recursos humanos

- a. **Objetivo:** Alcanzar la eficiencia en el departamento a través de la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- b. **Estrategia:** Seleccionar y mantener al personal capacitado e informado sobre las actividades de la empresa de acuerdo con el puesto que desempeña

c. Líneas de acción:

- Diseño de los perfiles y descripciones de los puestos
- Aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal operativo (diagrama de flujo)
- Generales de la capacitación

5.4. Plan de implementación

Tabla 8

Plan de implementación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				
Frutas y Verduras San Miguel SA de CV				
Área administrativa	Línea de acción	Inicio	Costo	Responsable
Administración	Definir la estructura de la empresa	Febrero 2023	80 horas	Gerente de RH

	Delimitar sus funciones y responsabilidades	Febrero 2023	80 horas	Gerente de RH
	Diseño de procesos generales	Febrero 2023	116 horas	Gerente de RH
Recursos Humanos	Diseño de los perfiles y descripciones de los puestos	Marzo 2023	320 horas	Coordinador de RH
	Aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal	Marzo 2023	permanente	Coordinador de RH
	Programa de Capacitación del personal	Marzo 2023	permanente	Coordinador de RH

Nota: Elaboración propia con información proporcionada por Frutas y verduras San Miguel.

5.5. Análisis costo - beneficio

El costo para la empresa se representa en horas que se deben invertir para cada línea de acción, el beneficio que se obtiene es la claridad en los procesos para cada actividad que se realiza en la empresa.

Tabla 9

Análisis costo beneficio

Línea de acción	Costo	Beneficio
Definir la estructura de la empresa	\$8,440	líneas de mando bien definidas
Delimitar sus funciones y responsabilidades	\$8,440	Responsabilidades bien definidas de acuerdo con el puesto.
Diseño de procesos generales	\$11,236	Transformar la visión y los objetivos para obtener la visión de la empresa

Diseño de los perfiles y descripciones de los puestos	\$16,000	Tareas claras y bien definidas para que sean realizadas por el personal a cargo.
Aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal	Permanente	Se contrata al personal indicado para desempeñar el puesto requerido.
Programa de Capacitación del personal	Permanente	Personal realiza el trabajo con el conocimiento necesario por lo que los errores disminuyen.

Nota: Elaboración propia

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

Según los resultados obtenidos al aplicar el análisis interno a la empresa Frutas y Verduras San Miguel, SA de CV, a través del cuestionario CRECE (Centro Regional para la Competitividad Empresarial), se determinó que el área administrativa es la que necesitaba fortalecer su parte interna ya que dejó al descubierto la falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, políticas y procedimientos no definidas por lo que debían ser atendidas identificando acciones a implementar para fortalecerlas.

En cuanto a la definición y la aplicación de las herramientas administrativas y obtener la información para darle soporte al plan de fortalecimiento interno de la empresa se utilizó el diagrama de Ishikawa se identificaron las posibles causas que afectan la operatividad a la vez brindaron la información necesaria y tomar la decisión sobre lo cual tomar acción y que el trabajo realizado contribuya a darle fortaleza a la empresa tanto a nivel operativo como a nivel estratégico.

Tomando en cuenta lo anterior, y a la buena disposición de los miembros de la empresa para que este proyecto se llevara a cabo se tomaron las acciones necesarias fortaleciendo el área administrativa a través de la modificación de la estructura de la empresa, dejando claramente la línea de dirección que se debe seguir, así también se documentaron las funciones y responsabilidades y los procesos generales de los puestos a nivel operativo.

En definitiva, los cambios no son fáciles para una empresa como lo es Frutas y Verduras San Miguel, que aun con más de 25 años se preparan para ser más competitivos y están dispuestos a realizar cambios, adaptarse y evolucionar, esto requiere de valor y claramente sus directivos han visto la necesidad de aplicar estos cambios lo que ha llevado a los miembros de la empresa a tener claridad y poder avanzar e ir fortaleciéndose en otras áreas.

El gerente general de la empresa junto con el gerente de operaciones y el auditor de la compañía han sido un pilar muy importante en cuanto a la ejecución del plan de fortalecimiento interno logrando avances y mejoras en el área operativa por lo que poco a poco se han ido sumando otras áreas de la empresa.

En definitiva, en los negocios hay que ir cambiando e ir ajustándose a los cambios que estos demanden, planteando, diseñando y revisando sus procesos, no cabe duda de que, así como Frutas y Verduras San Miguel hay empresas que están buscando como mejorar.

Para finalizar, la empresa ha logrado sentar las bases que le permiten sumar valor y aprovechar los recursos para implementar cambios que benefician a la economía de los directivos, así como a los empleados.

Referencias

"Agustín Reyes Ponce: Biografía y Aportes a la Administración - Lifeder."

<https://www.lifeder.com/agustin-reyes-ponce/>.

América Latina y el Caribe se suman al decenio de la Agricultura Familiar

<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1205541/>

Bernal Cesar, A. (2014). Introducción a la administración de las organizaciones.

Enfoque global e integral.

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9789586992879/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>

Benavides Pañeda, R. (2014). Administración. McGraw Hill

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456211196/cfi/6/2!/4/12/10/8/2@0:0>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración.

McGraw Hill

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456269838/cfi/0!/4/4@0.00:52.0>

Cascamayta, J.L. (2018). Planeación estratégica para la competitividad de la

empresa Equipos Sonidos Rossi [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo

de Perú]. Repositorio

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34041/cascamayta_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

David, F. R; y David, F.R (2017). Conceptos de administración estratégica.

<https://uabc.vitalsource.com/books/9786073240208>

"Descripción: Organización de empresas /."

<http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/opac/Record/100019663>

Díaz María, C; Parra Ramiro. Y López Lina, M. (2016). Presupuestos. Enfoque

para la planeación financiera.

Flores Roberto; J.L Abreu y M.H. Badii (2018) factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.

[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9789586993258/cfi/18!/4/4@0.00:0.00>

Guimac, T; y Augusto, G. (2020) Diagnostico organizacional de una empresa de telecomunicaciones aplicando la herramienta El Octógono.

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4563>

Ganica,C.H y Maubert,C. Fundamentos de Marketing

<https://uabc.vitalsource.com/books/9786073238434>

Hernández, S; Rodríguez (2020). Administración. Pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial.

<https://uabc.vitalsource.com/books/9781456279516>

Hernández y Rodríguez, S; Palafox de Anda, G; Aguado Cortes, C. (2020)

Administración. Pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial.

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456279516/cfi/6/26!/4/2/2@0:0>

"Introducción a la teoría general de la administración, 7ma Edición."

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavento%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf.

Jacobs, F; y Chase R. (2018) Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros

<https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456261900/epubcfi/6/2%5Bdata-uuid-243b151094f140b4bea104abb4ed4491%5D!/4/4>

Thompson, A; Strickland, A.J; Janes, A; Sutton, C; Peteraf, M.A; Gamble, J.E. (2018). Administración estratégica.

<https://uabc.vitalsource.com/reader/books/9781456261603/epubcfi/6/6%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dtit%5D!/4/18/1:0%5B%2CAle%5D>

Münch Lourdes, G. (2018). Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo.

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9786073244466/cfi/187!/4/2@100:0.00>

Madrigal, B. (2017). HABILIDADES DIRECTIVAS (3ª Edición). McGraw-Hill Interamericana. <https://uabc.vitalsource.com/books/9781456258535>

Naumou Sergio L, G. (2011). Organización total.

<https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456204433/cfi/6/2!/4/2@0:0.105>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura(FAO)

"(PDF) Como elaborar manuales administrativos Rodriguez Valencia"

https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia

Salas Viscarra, D. (2018). Los procesos administrativos en el trámite documentario de las órdenes de compra y servicio de la oficina de logística de la Municipalidad Distrital de Ccapri. (Tesis de Maestria).

Universidad Nacional de educación.

[https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2378/TM%20AD-](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2378/TM%20AD-Gp%203789%20S1%20-20Salas%20Vizcarra%20Danilo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Gp%203789%20S1%20-](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2378/TM%20AD-Gp%203789%20S1%20-20Salas%20Vizcarra%20Danilo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[20Salas%20Vizcarra%20Danilo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2378/TM%20AD-Gp%203789%20S1%20-20Salas%20Vizcarra%20Danilo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Anexos



Plan de Fortalecimiento Interno

Presentado en marzo de 2023

Autorizado en marzo 2023

Tijuana, Baja California

Elaborado por:

Lic. Karla Patricia Lozano Breve

Colaboradores:

Internos

Ana Echeverria

Omar Navarro Guillen

Gabriel Luis López Figueroa

Externos

Dra. Nancy Imelda Montero Delgado

MBA. Rocío Aviña Ibarra

Dr. Yirandy Josué Rodríguez León

Supervisado

Auditor Omar Navarro Guillen

Autorizado por:

Luis Pérez Lagarda

Contenido

1. Generalidades del plan de fortalecimiento	4
2. Estrategia General 1: Estrategia de fortalecimiento administrativo	6
a. Funciones y responsabilidades de los puestos a nivel intermedio y operativo.	
• Gerente de operaciones	7
• Jefe de inventarios	11
• Supervisor de embarque	15
• Jefe de despacho	18
• Jefe de recibo	21
• Supervisor de pesa	26
• Supervisor de recibo	29
b. Procesos generales de los puestos a niveles intermedios y operativos	33
• Proceso de devolución	33
• Proceso de recibo	34
• Proceso de reempaque	35
3.Estrategia general 2 Fortalecimiento del área de recursos humanos	36
a. Proceso de reclutamiento y selección de personal operativo (diagrama de flujo)	36
b. Generales del proceso de inducción	37
c. Generales del programa de capacitación para el trabajo operativo	37

1. Generalidades del plan de fortalecimiento interno

a. Objetivo estratégico y financiero

Objetivo estratégico: Fortalecimiento de la empresa para mejorar la operatividad en un periodo de un año a partir de enero 2022.

Objetivo financiero: Disminuir la rotación en un 60% y se espera obtener un ahorro partiendo del costo beneficio \$ 153,279.60

Misión de la empresa

	<i>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores ofreciendo la mejor calidad de productos vegetales y frutas frescas.</i>
--	--

Elaboración propia con información de la empresa frutas y verduras San miguel SA de CV

Visión de la empresa

	<i>Mantener y fortalecer la confianza de nuestros clientes evolucionando junto con ellos y las necesidades comerciales de proveeduría que la época nos demande.</i>
---	---

Elaboración propia con información de la empresa frutas y verduras San miguel SA de CV

Valores

Respeto	Nobleza	Responsabilidad	Humildad
Honestidad	Disciplina	Reconocimiento	Inclusión

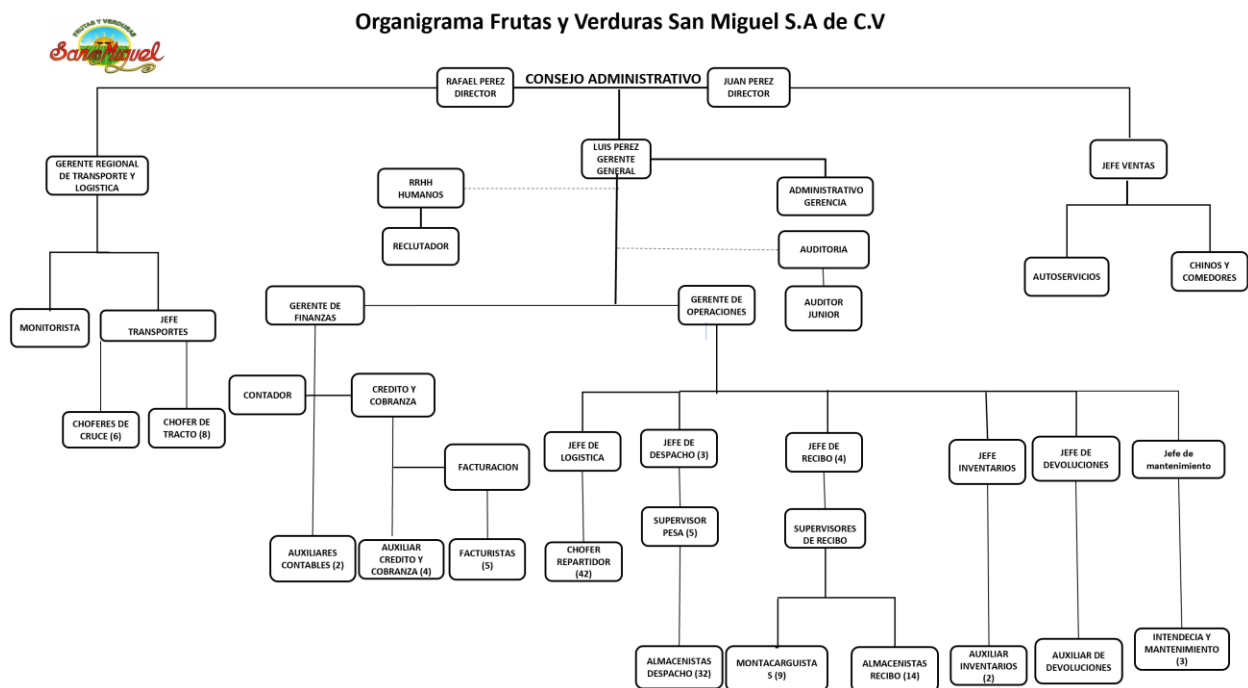
Elaboración propia con información de la empresa frutas y verduras San miguel SA de CV.

2. Estrategia general uno: Fortalecimiento del área administrativa

Objetivo: Fortalecer las actividades que conforman el área administrativa para efficientizar su operatividad.

Estrategia: A partir de la información obtenida y necesidades de la empresa diseñar la estructura de esta.

líneas de acción: Modificar la estructura de la empresa



Elaboración propia con información proporcionada por empresa Frutas y Verduras san Miguel SA de CV.

a. Funciones y responsabilidades de los puestos a nivel intermedios y operativo.

- Gerente de operaciones

 FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL, SA DE CV	PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO		CLAVE	FVSM-RH-OPE-000
	GERENTE DE OPERACIONES	Fecha	09/08/2021	
		Versión	0	
		Página	1 de 4	
Área Emisora: Recursos Humanos		Área: Operaciones		

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	GERENTE DE OPERACIONES
ÁREA:	OPERACIONES

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Hacer que los procesos del área se cumplan para lograr el objetivo primordial del área que es la entrega de la mercancía al cliente con la calidad y cantidad necesaria para lograr la satisfacción total de los clientes.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Licenciatura o Maestría
ESPECIALIDAD:	Logística

3.1 DATOS GENERALES

SEXO:	MASCULINO	()	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	
	FEMENINO	()		SOLTERO:	()	DE:	40 años
	INDISTINTO	(X)		INDISTINTO:	(X)	A:	abierto

4. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:		FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:			()		()
	NO NECESARIO:		FRANCÉS	()	OTRO:	()
	% REQUERIDO:			()		()
	HABLADO:	90 %				
	ESCRITO:	90 %				

Conocimientos generales:

- a) Manejo de personal.
- b) Manejo de equipo de cómputo.
- c) Conocimiento en calidad de productos.
- d) Conocimientos en logística.
- e) Conocimiento en almacenes de perecederos.

EXPERIENCIA REQUERIDA.

ÁREA	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	TIEMPO
Almacén	Manejo de personal	10 años

5. HABILIDADES

a) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

b) Organización.

c) Capacidad de resolución de conflictos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

6. LÍNEAS DE MANDO

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente General
---------------------------	-----------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Jefe de Despacho, jefe de Recibo y jefe de Logística
--------------------------	--

7. RELACIONES DIRECTAS

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Gerente General	Entrega de resultados en el manejo de la operación de los almacenes, así como asegurar la integridad de los inventarios.
b) Jefe de Logística	Supervisar al jefe de logística en la asignación correcta de unidades a choferes y en la satisfacción del cliente.
c) Jefe de Recibo	Supervisar al jefe de recibo en que se cumpla la recepción de la mercancía con la calidad requerida por la compañía.
d) Jefe de Despacho	Supervisar al jefe de despacho en el cumplimiento en las entregas de la mercancía que ha sido generada por el área de ventas.
e) Coordinador de Recursos Humanos	Coordinarse con el área de recursos humanos en tener la plantilla laboral completa y apoyar en los procesos de entrevistas de las áreas requeridas.

EXTERNAS	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Proveedores	Realizar cotizaciones de materiales que se requieran en el área de operaciones.

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable.
- b. Mejorar los sistemas, procesos y prácticas de gestión operativa.
- c. Ayudar para que los procesos de la organización sigan cumpliendo la Ley.
- d. Formular objetivos estratégicos y operativos.
- e. Examinar datos financieros y usarlos para mejorar la rentabilidad.
- f. Gestionar presupuestos y previsiones.
- g. Realizar controles de calidad y controlar los KPI de producción.

h. Contratar, formar y supervisar personal.

i. Encontrar modos de aumentar la calidad del servicio al cliente.

9. HISTORIAL DE CAMBIOS

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	09/08/2021	Documento de nueva creación

• JEFE DE INVENTARIOS

 FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL, SA DE CV	PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO		CLAVE	FVSM-RH-AUD-002
	JEFE DE INVENTARIOS		Fecha	20/07/2021
			Versión	0
			Página	1 de 4
Área Emisora: Recursos Humanos		Área: Auditoria		

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	JEFE DE INVENTARIOS
ÁREA:	AUDITORIA

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Coordinar la toma física de inventarios, así como la realización de las investigaciones de las diferencias de inventarios, además de llevar una supervisión de las devoluciones que se efectúan por parte de choferes.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Licenciatura trunca o terminada
ESPECIALIDAD:	Inventarios

3.1 DATOS GENERALES

(X)	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	
()		SOLTERO:	()	DE:	25 años
()		INDISTINTO:	(X)	A:	abierto

4. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:						
	NO NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	% REQUERIDO:						
	HABLADO:	0	%				
	ESCRITO:	0	%				

Conocimientos generales:

- f) Conocimientos de inventarios.
- g) Manejo de equipo de cómputo.
- h) Conocimiento de los procesos de almacenes.
- i) Manejo de personal.
- j) Conocimiento en almacenes de perecederos.

5. EXPERIENCIA REQUERIDA.

En caso de ser necesaria, especificar:

AREA	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	TIEMPO
Auditoria	Toma de Inventarios	5 años

6. HABILIDADES

a) Trabajo bajo presión.

b) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

c) Trabajo bajo presión.

d) Capacidad de resolución de conflictos.

e) Organización.

DESCRIPCION DE PUESTOS

7. LINEAS DE MANDO

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Auditoria
---------------------------------	-------------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Auxiliar de Inventarios
--------------------------------	-------------------------

8. RELACIONES DIRECTAS

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Gerente General	Realizar informe para dar a conocer el resultado de los inventarios y tomar las acciones pertinentes.
b) Jefe de Auditoria	Reportarle los resultados de inventarios, así como la operación del departamento de devoluciones e inventarios.
c) Gerente de Operaciones	Informar de los resultados de los inventarios, y dar seguimiento a las diferencias para definir si se realizaran cobros o lo absorberá la empresa.
d) Jefes de Área	Informar de los resultados de las revisiones a las diferentes áreas de la compañía.

EXTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a)	
b)	

9.FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Coordinación de los auxiliares y apoyo en sus actividades.
- b) Conciliación de las facturas de proveedores de mercancía contra las entradas en sistema.

- c) Revisión de las existencias de códigos de venta por kilo para hacer conversión de caja a kilos
- d) Revisión de los códigos en negativos para hacer las correcciones por ventas de producto cambiado.
- e) Generación de ordenes de compras
- f) Realización del proceso de inventarios.
- g) Captura de devoluciones.
- h) Validación de las devoluciones sistema contra físico.
- i) Revisión de producto en devolución para determinar si esta apto para venta, segunda o merma.
- j) Validación y salida del sistema del producto con status de merma.
- k) Proceder a tirar físicamente la merma en el contenedor de basura.
- h) Dar de alta códigos nuevos.
- i) Dar de alta a proveedores y clientes nuevos.
- j) Dar de alta y baja de choferes en el sistema.
- k) Dar de alta y baja de unidades de reparto en el sistema.

10. HISTORIAL DE CAMBIOS

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	20/07/2021	Documento de nueva creación

• SUPERVISOR DE EMBARQUE

 FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL, SA DE CV	PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO		CLAVE	FVSM-RH-AUD-004
	SUPERVISOR DE EMBARQUE	Fecha	28/07/2021	
		Versión	0	
		Página	1 de 4	
Área Emisora: Recursos Humanos		Área: Auditoria		

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	SUPERVISOR DE EMBARQUE
ÁREA:	AUDITORIA

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Revisión de la mercancía para confirmar que la calidad y cantidad sea la adecuada en los pedidos que se entregaran a los clientes, además de dar certidumbre en las salidas de mercancía para obtener un inventario correcto.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Preparatoria Terminada
ESPECIALIDAD:	N/A

3.1 DATOS GENERALES

SEXO:	MASCULINO	(X)	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	
	FEMENINO	()		SOLTERO:	()	DE:	25 años
	INDISTINTO	()		INDISTINTO:	(X)	A:	abierto

4. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:						
	NO NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	% REQUERIDO:						
	HABLADO:	0	%	0	%	0	%
	ESCRITO:	0	%	0	%	0	%

Conocimientos generales:

- k) Conocimientos de inventarios.
- l) Manejo de equipo de cómputo.
- m) Conocimiento de los procesos de almacenes.
- n) Conocimiento en almacenes de perecederos.

5. EXPERIENCIA REQUERIDA.

En caso de ser necesaria, especificar:

ÁREA	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	TIEMPO
Almacén	Revisión	1 año

6. HABILIDADES.

a) Trabajo bajo presión.

b) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

c) Organización.

d) Coordinar equipos de trabajo.

e) Concentrar y analizar información.

f) Capacidad de resolución de conflictos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

7. LÍNEAS DE MANDO.

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Auditoria
---------------------------	-------------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	N/A
--------------------------	-----

8. RELACIONES DIRECTAS.

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Jefe de Auditoria	
b) Jefe de Despacho	
c) Supervisor de Pesa	
EXTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a)	
b)	

9. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Realizar la revisión de la calidad del producto.
- b) Realizar la revisión física del producto en cantidad contra el sistema para que vaya correcto el control de peso.
- c) Llevar el control de las tarimas que llevan los choferes.
- d) Realizar la revisión en la puerta de la mercancía.
- e) **HISTORIAL DE CAMBIOS.**

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	20/07/2021	Documento de nueva creación

• JEFE DE DESPACHO

 FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL, SA DE CV	PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO JEFE DE DESPACHO	CLAVE	FVSM-RH-DES-000
		Fecha	13/07/2021
		Versión	0
		Página	1 de 4
Área Emisora: Recursos Humanos		Área: Operaciones	

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	JEFE DE DESPACHO
ÁREA:	DESPACHO

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Coordinar a los supervisores de pesa con los pedidos generados por el área de ventas y así poder tener los pedidos en tiempo y forma, para garantizar la salida del producto con la calidad que se necesita. Además de mantener una organización en el departamento en cuanto a limpieza, orden y acomodo de la mercancía que se tiene para venta.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Licenciatura, Ingeniería o afín
ESPECIALIDAD:	Logística

3.1 DATOS GENERALES

SEXO:	MASCULINO	(X)	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	DE:	20 años
	FEMENINO	()		SOLTERO:	()		A:	abierto
	INDISTINTO	()		INDISTINTO:	(X)			

1. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	NO NECESARIO:						
	% REQUERIDO:						
	HABLADO:	30	%		%		%
	ESCRITO:	30	%		%		%

Conocimientos generales:

a) Manejo de personal.

- b) Experiencia en inventarios.
- c) Manejo de paquetería Office.
- d) Conocimientos en logística.
- e) Conocimiento en almacenes de perecederos.

4. EXPERIENCIA REQUERIDA.

En caso de ser necesaria, especificar:

ÁREA	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	TIEMPO
Almacén	Manejo de personal	1 año

5. HABILIDADES.

a) Trabajo bajo presión.

b) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

c) Organización.

d) Coordinar equipos de trabajo.

e) Concentrar y analizar información.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

6. LÍNEAS DE MANDO.

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Operaciones
---------------------------	------------------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Supervisor de Pesa
--------------------------	--------------------

7. RELACIONES DIRECTAS.

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:

a) Gerente de Operaciones	Reportar las incidencias relacionadas con la operativa en el área de despacho.
b) Área de Ventas	Seguimientos de los pedidos de los clientes.
c) Área de Facturación	Entrega y aclaraciones en facturación.

EXTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Clientes	Dar seguimiento a los pedidos solicitados por los clientes y asegurarse que la entrega sea conforme al pedido. Recibir retroalimentación de parte del cliente para darle el seguimiento oportuno.

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Dar soluciones a los problemas que se presentan con los embarques de los clientes.
- b) Interacción entre clientes y área de tráfico para expedición de embarques.
- c) Supervisar al personal bajo su cargo.
- d) Elaboración de reporte al final del día.
- e) Coordinar las actividades de los supervisores de embarque.
- f) Seguimiento oportuno de los pedidos efectuado por los clientes.
- g) Supervisar la asistencia del personal a su cargo.
- h) Detectar y reportar necesidades de capacitación del personal.
- i) Llenar la bitácora de los pedidos enviados a bodegas.

9. HISTORIAL DE CAMBIOS.

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	13/07/2021	Documento de nueva creación

• JEFE DE RECIBO



FRUTAS Y VERDURAS SAN
MIGUEL, SA DE CV

PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO	CLAVE	FVSM-RH-REC-000
JEFE DE RECIBO	Fecha	14/07/2021
	Versión	0
	Página	1 de 5
Área Emisora: Recursos Humanos		Área: Operaciones

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	JEFE DE RECIBO
ÁREA:	OPERACIONES

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Coordinar a los supervisores de recibo, así como a los almacenistas y montacarguistas en la recepción de la mercancía, validando que se haga la recepción de la mercancía conforme a las políticas y procedimientos para garantizar la calidad y cantidad correcta de las mercancías conforme al pedido. Además de garantizar el correcto acomodo y etiquetado de la mercancía en los cuartos fríos y áreas comunes.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Licenciatura o Ingeniería
ESPECIALIDAD:	Logística

3.1 DATOS GENERALES

SEXO:	MASCULINO	(X)	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	
	FEMENINO	()		SOLTERO:	()	DE:	28 años
	INDISTINTO	()		INDISTINTO:	(X)	A:	abierto

1. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	NO NECESARIO:						
	% REQUERIDO:						
	HABLADO:	50	%		%		%
	ESCRITO:	50	%		%		%

Conocimientos generales:

- a) Manejo de personal.
- b) Manejo de equipo de cómputo.
- c) Conocimiento en calidad de productos.
- d) Conocimientos en logística.
- e) Conocimiento en almacenes de perecederos.

4. EXPERIENCIA REQUERIDA.

En caso de ser necesaria, especificar:

ÁREA	FUNCIÓN O ACTIVIDAD
Almacén	Manejo de personal

5. HABILIDADES.

a) Trabajo bajo presión.

b) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

c) Organización.

d) Coordinar equipos de trabajo.

e) Concentrar y analizar información.

f) Capacidad de resolución de conflictos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

6. LÍNEAS DE MANDO.

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Gerente de Operaciones
---------------------------	------------------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Supervisores de Recibo
--------------------------	------------------------

7. RELACIONES DIRECTAS.

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Gerente General	Autorización por la recepción de productos fuera de rango de temperaturas o en cuestión de calidad, así como en temas de recepción de mercancía.
b) Director General	Control de transportistas que manejan la manzana proveniente de USA.
c) Gerente de Operaciones	Análisis de las necesidades del área, así como la implementación de mejoras en el área para impulsar la recepción correcta de la mercancía.
d) Supervisor de Recibo	Coordinación de las actividades de recibo, así como de la calidad de los productos, También el acomodo y orden de los productos recibidos.
e) Auditoría Interna	Resolución de las observaciones que se detectan en las revisiones del área.

EXTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Proveedores	Notificación de las fallas de calidad con los proveedores para mejorar la calidad de los productos recibidos.
b)	

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Validar asistencia del personal en turno.
- b) Revisar los pendientes del día anterior y programar su resolución.
- c) Revisar inventario del sistema para validar con que producto se cuenta.

- d) Realizar recorrido en cuartos fríos para confirmación visual entre físico contra sistema.
- e) Revisar programa de entrega de pedidos a cedís Calimax por semana.
- f) Coordinar entrega a Calimax cedís asignando unidad, chofer, carga, facturas, órdenes de compra, cita y hora de entrega.
- g) Coordinar a supervisores de turno para sorteo de mercancía.
- h) Verificar acomodo y rotación de cuartos fríos.
- i) Reporte de merma y mercancía de segunda.
- j) Reporte diario de existencias, productos de Guadalajara y Puebla con Dirección General.
- k) Solicitar al departamento de inventarios las ordenes de compras del día.
- l) Reporte de traspasos por servicio de fletes (Guadalajara y Monterrey).
- m) Reporte de calidad de mercancía recibida y enviada, así como dejar evidencia vía fotografía o video.
- n) Validar las entradas de mercancía en sistema.
- o) Solicitar personal externo (libreros) para descargas o sorteo de mercancía.
- p) Validar el pago a personal externo (libreros).
- q) Revisión de pre nómina, faltas, suspensiones, vacaciones y permisos del personal a cargo.
- r) Solicitud de mantenimiento de equipos de trabajo (montacargas, pallet Jack).
- s) Inspección de cuartos fríos con relación a temperatura y plaga.
- t) Orden y limpieza en áreas comunes de recibo.
- u) Validar devoluciones de mercancía por parte de clientes (definir si son primera,

segunda o merma).

v) Coordinar programa de empaque de zanahoria, forma semanal.

Solicitar suministros de cartón, hielo, herramienta y gas para montacargas.

w) Coordinar con jefe de transportes por unidades requeridas al día para Calimax, Florido, Mexicali, Guadalajara y Monterrey.

x) Monitorear cargas provenientes del sur de la república, así como de USA.

y) Dar indicaciones a supervisores por actividades diarias.

z) Asistir a juntas con jefes de otros departamentos.

aa) Juntas del departamento con supervisores y almacenistas.

bb) Reportar al departamento de compras y ventas de faltantes y existencias de productos.

cc) Supervisar manejo cauteloso de productos.

dd) Atender aclaraciones o requerimientos de Dirección General.

9. HISTORIAL DE CAMBIOS.

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	14/07/2021	Documento de nueva creación

• Supervisor de pesa



FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL, SA DE CV

PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO	CLAVE	FVSM-RH-DES-000
SUPERVISOR DE PESA	Fecha	14/07/2021
	Versión	0
	Página	1 de 4
Área Emisora: Recursos Humanos		Área: Operaciones

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	SUPERVISOR DE PESA
ÁREA:	DESPACHO

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Coordinar a los almacenistas en la correcta selección de los productos, así como el armando de los pedidos, además de mantener la limpieza y el orden en los cuartos fríos en conjunto con sus almacenistas y montacarguista para así tener identificado los productos.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Preparatoria Terminada
ESPECIALIDAD:	N/A

3.1 DATOS GENERALES

SEXO:	MASCULINO	(X)	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	
	FEMENINO	()		SOLTERO:	()	DE:	20 años
	INDISTINTO	()		INDISTINTO:	(X)	A:	abierto

1. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	NO NECESARIO:						
	% REQUERIDO:						
	HABLADO:	0	%		%		%
	ESCRITO:	0	%		%		%

Conocimientos generales:

- a) Manejo de personal.
- b) Manejo de equipo de cómputo.
- c) Conocimiento en calidad de productos.
- d) Conocimientos en operaciones aritméticas
- e) Conocimiento en almacenes de perecederos.

4. EXPERIENCIA REQUERIDA.

En caso de ser necesaria, especificar:

ÁREA	FUNCIÓN O ACTIVIDAD	TIEMPO
Almacén	Manejo de personal	1 año

5. HABILIDADES.

a) Trabajo bajo presión.

b) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

c) Organización.

d) Coordinar equipos de trabajo.

e) Concentrar y analizar información.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

6. LÍNEAS DE MANDO.

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Despacho
---------------------------	------------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Almacenistas
--------------------------	--------------

7. RELACIONES DIRECTAS.

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) jefe de despacho	Armado de pedidos que son enviados por el jefe de despacho, así como mantener la limpieza y acomodo de los cuartos fríos y áreas comunes.
b) supervisor de embarque	Corrección de pedidos mal elaborados detectados en la puerta de salida.

EXTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a)	
b)	

8. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Elaboración de los pedidos que le envían los jefes de despacho.
- b) Pesaje de todos los productos que se envían en los pedidos para determinar que los promedios son los correctos.
- c) Mantener la limpieza y acomodo de los cuartos fríos y las áreas comunes.
- d) Coordinar el empaquetado del brócoli.
- e) Coordinar el conteo de los elotes para los pedidos que se realizaran en el día.

9. HISTORIAL DE CAMBIOS.

No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	14/07/2021	Documento de nueva creación

• Supervisor de recibo



FRUTAS Y VERDURAS SAN MIGUEL, SA DE CV

PERFIL Y DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE

FVSM-RH-REC-000

SUPERVISOR DE RECIBO

Fecha 28/07/2021

Versión 0

Página 1 de 4

Área Emisora: Recursos Humanos

Área: Operaciones

PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN.

PUESTO:	SUPERVISOR DE RECIBO
ÁREA:	OPERACIONES

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Coordinar a los almacenistas y montacarguistas en la recepción de la mercancía, validando que se haga la recepción de la mercancía conforme a las políticas y procedimientos para garantizar la calidad y cantidad correcta de las mercancías conforme al pedido. Además de garantizar el correcto acomodo y etiquetado de la mercancía en los cuartos fríos y áreas comunes.

3. ESCOLARIDAD.

NIVEL ACADÉMICO:	Preparatoria o Licenciatura Trunca
ESPECIALIDAD:	N/A

3.1 DATOS GENERALES

SEXO:	MASCULINO	(X)	ESTADO CIVIL:	CASADO:	()	EDAD REQUERIDA:	
	FEMENINO	()		SOLTERO:	()	DE:	28 años
	INDISTINTO	()		INDISTINTO:	(X)	A:	abierto

4. OTROS CONOCIMIENTOS.

IDIOMAS	NECESARIO:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	DESEABLE:	INGLES	()	FRANCÉS	()	OTRO:	()
	NO NECESARIO:						
	% REQUERIDO:	0	%		%		%
	HABLADO:	0	%		%		%
	ESCRITO:						

Conocimientos generales:

- a) Manejo de personal.
- b) Manejo de equipo de cómputo.
- c) Conocimiento en calidad de productos.
- d) Conocimientos en logística.
- e) Conocimiento en almacenes de perecederos.

5. EXPERIENCIA REQUERIDA.

En caso de ser necesaria, especificar:

ÁREA
Almacén

FUNCIÓN O ACTIVIDAD
Manejo de personal

TIEMPO
1 año

6. HABILIDADES.

a) Trabajo bajo presión.

b) Capacidad para la efectiva toma de decisiones.

c) Organización.

d) Coordinar equipos de trabajo.

e) Concentrar y analizar información.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

7. LÍNEAS DE MANDO.

PUESTO AL QUE LE REPORTA:	Jefe de Recibo
---------------------------	----------------

PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Montacarguistas y Almacenistas
--------------------------	--------------------------------

8. RELACIONES DIRECTAS.

INTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Jefe de Recibo	Coordinación de las actividades de recibo, así como de la calidad de los productos, También el acomodo y orden de los productos recibidos.
b) Gerente de Operaciones	Análisis de las necesidades del área, así como la implementación de mejoras en el área para impulsar la recepción correcta de la mercancía.

EXTERNAS:	
CON QUIEN:	PARA QUE:
a) Proveedores	Notificación de las fallas de calidad con los proveedores para mejorar la calidad de los productos recibidos.
b)	

9. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Supervisar el orden y limpieza en los cuartos fríos, así como la revisión de daños físicos u operativos en mercancía. También la revisión física de las instalaciones como son paredes, puertas y racks
- b) Supervisar la correcta rotación de la mercancía en stock, así como la calidad de la misma.
- c) Reportar cualquier mercancía que tenga una semana de almacenamiento.
- d) Verificar que los equipos estén conectados y cargados en la entrega del turno saliente.
- e) Reportar daños físicos o de operación de las unidades de descarga (golpes,

rayones).

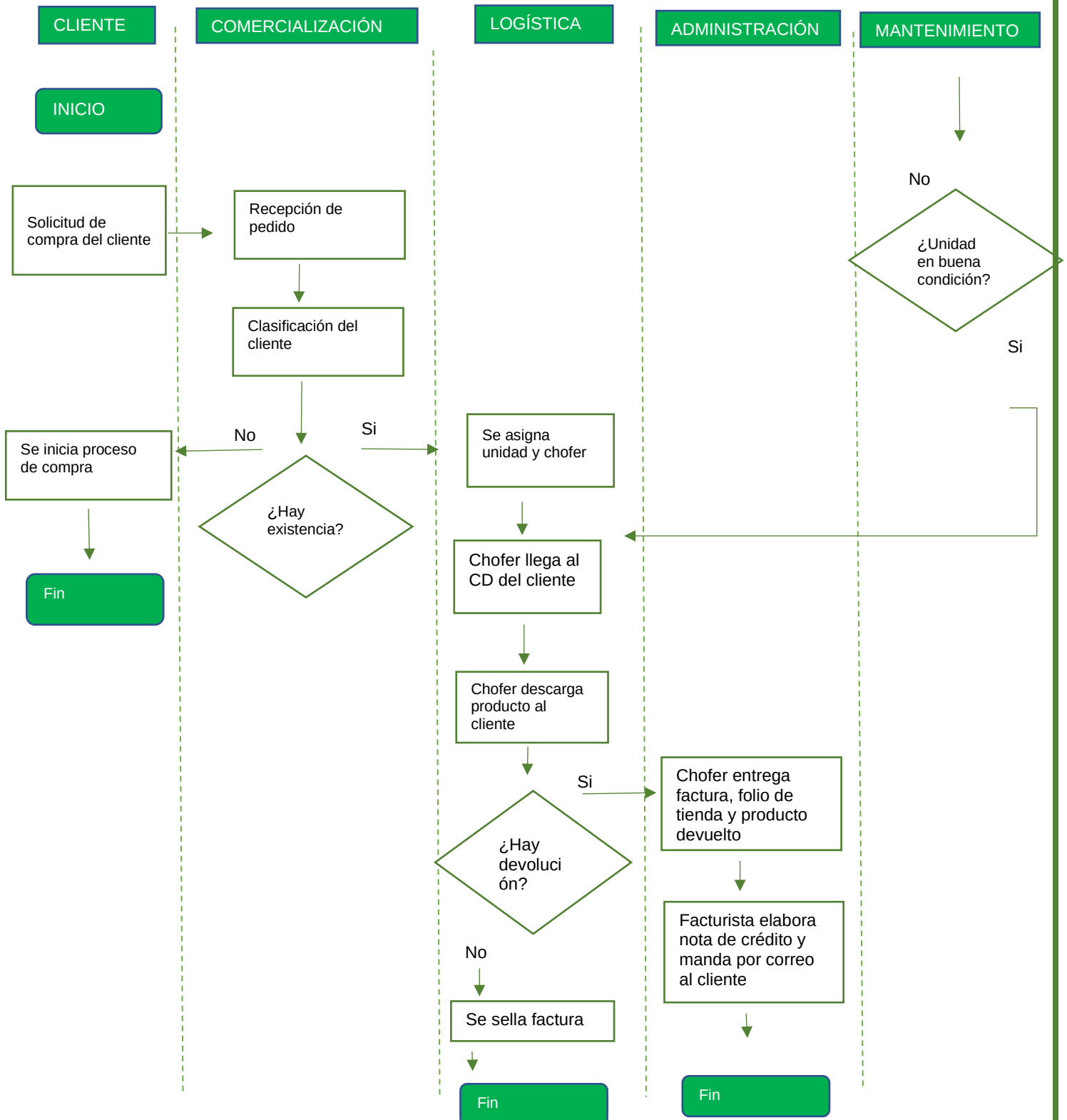
- f) Verificar y firmar lista de verificación de montacargas.
- g) Asignar actividades al personal del área, ya sea como sorteo de producto o acomodo del mismo.
- h) Revisión de producto sorteado y separación o clasificación en mercancía de primera, segunda o merma.
- i) Revisión del plan de descarga del turno, así como asignar los espacios para dichas descargas.
- j) Supervisión de la limpieza y orden de las áreas comunes.
- k) Supervisión en mantener las cortinas de andenes y cuartos fríos cerradas en todo momento.
- l) Revisión de la mercancía recibida.
- m) Reportar calidad de la mercancía.
- n) Realizar entrega de turno con limpieza y orden en cuartos fríos y áreas comunes.

10. HISTORIAL DE CAMBIOS.

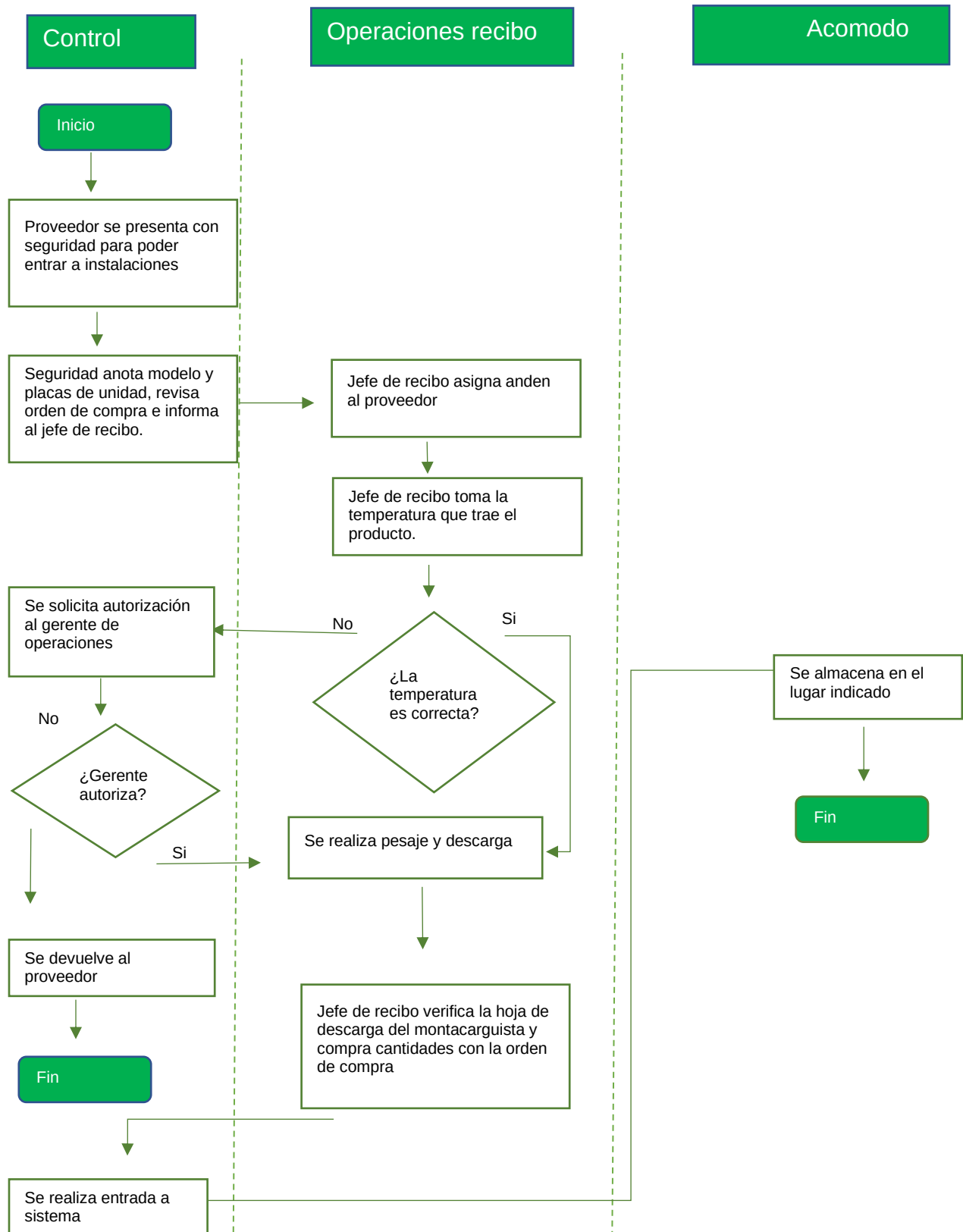
No. DE REVISIÓN	FECHA	MOTIVO
0	28/07/2021	Documento de nueva creación

b. Procesos generales de los puestos a nivel operativo

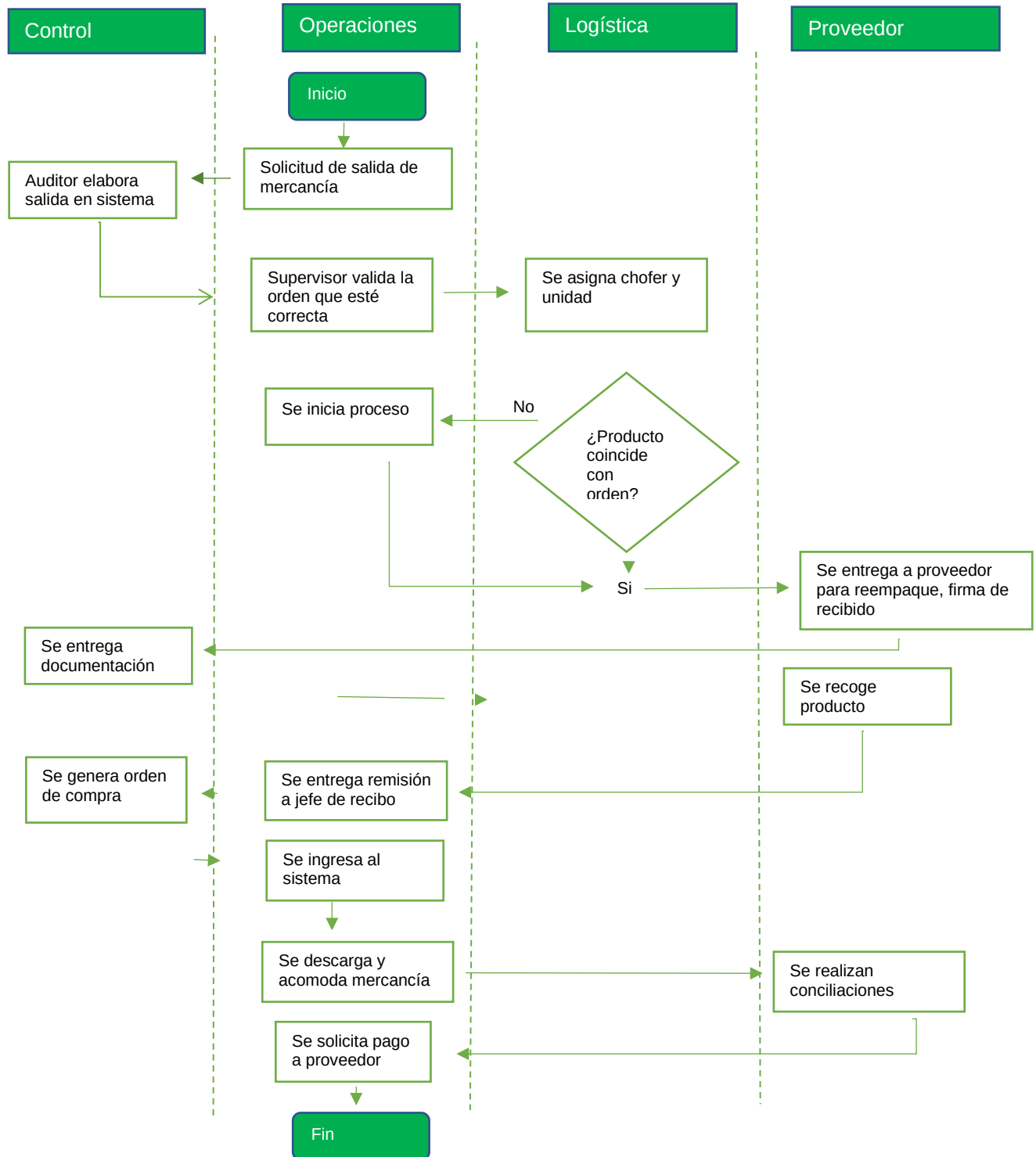
• PROCESO DE DEVOLUCIÓN



• PROCESO DE RECIBO



- Proceso de reempaque



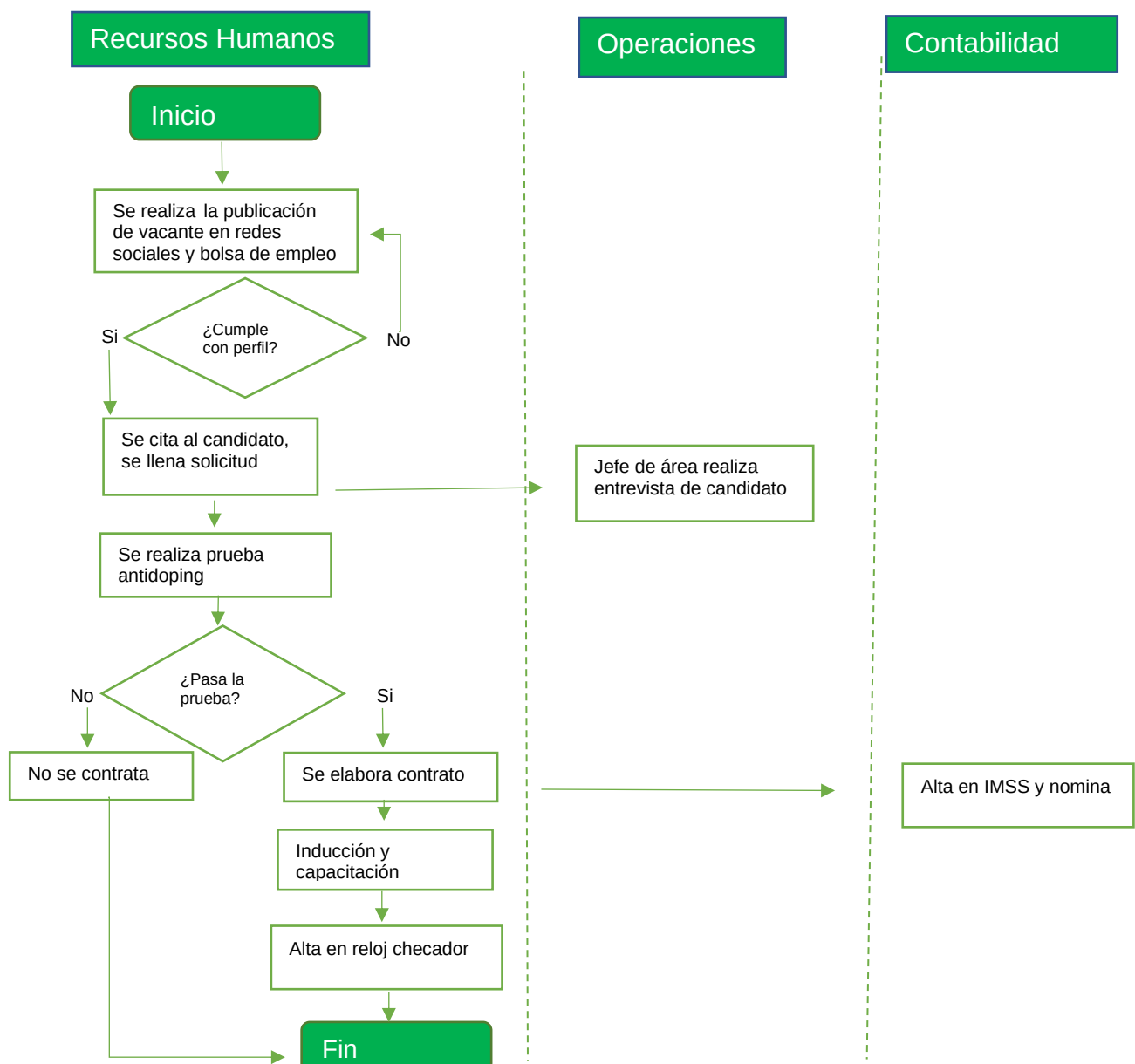
3 Estrategia General Dos: Fortalecimiento del área de recursos humanos

Objetivo: Alcanzar la eficiencia en el departamento a través de la capacitación al personal de nuevo ingreso.

Estrategia: Seleccionar y mantener al personal capacitado e informado sobre las actividades de la empresa de acuerdo con el puesto que desempeña

Líneas de acción: Se fortalece el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de operaciones.

a. Proceso de reclutamiento y selección de personal operativo



1. Programa de inducción

De acuerdo con el artículo 153 -A. de la Ley Federal del trabajo establece: “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajos.” (Ley federal del trabajo, p35)

Generales del proceso de inducción



Generales de capacitación para el trabajo operativo





Se recomienda realizar revisiones periodicas debido a que la empresa continua en crecimiento y de esta forma asegurar su funcionamiento y utilidad.