



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS TIJUANA

TESIS

Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa familiar mayorista de dulces, de la Ciudad de Tijuana, Baja California. México.

Presenta:

Kristell Alejandra Meléndez Monter

Director de Tesis:

Dr. Alfonso Vega López

Tijuana, Baja California, Abril de 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	9
Capítulo 1. Antecedentes y situación actual de la empresa.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.1.2 Situación actual	12
1.2 Justificación.....	13
1.2.1 Justificación.....	13
1.3. Planteamiento del problema	13
1.3.1 Planteamiento del problema	13
1.4 Limitaciones de estudio	14
1.4.1 Aportaciones del proyecto	14
1.4.1.1 Aportación económica.....	14
1.4.1.2 Aportación social.....	14
1.4.1.3 Aportación metodológica	15
1.5. OBJETIVOS	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.5.1.3. Preguntas de investigación	15
1.5.1.4 Matriz de congruencia	16
Capítulo 2. Marco teórico	17
2.1 Definición de Administración.....	17
2.2 Definición de plan de desarrollo	17
2.3 Proceso administrativo	17
2.3.1 Concepto y características	17
2.3.1.1 Planeación	18
2.3.1.2 Organización	19
2.3.1.3 Dirección	20
2.3.1.4 Control.....	21
2.4 Organización formal	22
2.4.1 Concepto	22

2.5 Estructura organizacional	22
2.5.1 Concepto	22
2.5.2 Principios.....	23
2.5.2.1 Especialización.....	23
2.5.2.2 Departamentalización.....	23
2.5.2.3 Cadena de mando	24
2.5.2.4 Centralización y descentralización.....	24
2.5.2.5 Formalización.....	25
2.6 Modelos de diseño organizacional	25
2.6.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional.....	25
2.6.2 Modelos.....	26
2.6.2.1 Estructura simple.....	27
2.7 Estrategia	28
2.7.1 Concepto	28
2.7.2 Objetivo.....	28
2.7.3 Ventaja Competitiva.....	29
2.8 Plan estratégico	29
2.8.1 Visión estratégica	29
2.8.2 Misión estratégica	30
2.8.3 Valores de la organización	30
2.9 Objetivos	30
2.9.1 Tipos de objetivos	30
2.9.2 Jerarquía en la elaboración de estrategias de una organización	31
2.10 Proceso administrativo de una estrategia	31
2.11 Diagnóstico administrativo	32
2.11.1 Concepto.....	32
2.11.2.1 FODA.....	32
2.11.2.2 Las cinco fuerzas de Porter	33
2.11.2.3 Cadena de Valor de Porter	34
2.12 Manuales de Organización y Procedimientos	35
2.12.1 Conocimiento explícito	35
2.11.2 Manual administrativo y de procedimientos	35
Capítulo 3 Marco Contextual	37

3.1 La industria dulcera en el mundo	37
3.2 La industria dulcera en el mundo en el canal de mayoristas	39
3.3 La industria dulcera mayorista en México.	39
3.4 La industria dulcera mayorista en Baja California, México	42
3.5 La industria dulcera en Tijuana, Baja California, México	42
Capítulo 4 Diseño metodológico	44
4.1 Tipo de investigación.....	44
4.2 Tipo de Diseño	44
4.3 Métodos de recolección de datos	44
4.4 Modelos de diagnóstico administrativo	48
4.4.1 Matriz FODA	48
4.4.2 Cadena de Valor de Porter	50
4.4.3. Proceso de la Administración Estratégica.	51
4.4.4 Sujetos de investigación	52
4.4.5 Matriz metodológica	54
4.5 Planeación de trabajo de campo	55
Capítulo 5. Resultados de la Investigación.....	56
5.1. Diagnóstico de la empresa	56
5.2. Diseño de las estrategias. FO. FA, DA, DO	61
5.2.1 Formulación de las estrategias	65
5.2.1.1 Dirección General y Finanzas	66
5.2.1.2 Dirección Operativa, Compras y Ventas	66
5.2.1.3 Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación	67
5.3. Selección de las estrategias a implementar.	67
5.3.1 Estrategias de Dirección General y Finanzas.	67
5.3.2 Estrategias de Dirección Operativa, Compras y Ventas.....	68
5.3.3 Estrategias de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación.....	69
5.4. Análisis costo-beneficio	71
5.5. Cronograma para la implementación de las estrategias.....	73
5.5.1 Estrategia: (DO) Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, redefinir imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado.	73
5.5.2 Estrategia: (DO) Dada la nula existencia de indicadores de ventas y compras por categorías y la actual demanda de diversificación de productos, diseñar indicadores de compra y venta mensuales para un correcto análisis de comportamiento de subcategorías.	74

5.5.3 Estrategia: (DO) Debido a la necesidad de profesionalización de los empleados, así como responsabilizar y especializar personal, implementar una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas.	75
5.5.4 Estrategia: (DO) Con base en la experiencia en la industria dulcera y de acuerdo al actual crecimiento de la ciudad, realizar análisis de cobertura de mancha urbana en la ciudad de Tijuana, B.C. para la factibilidad de crecimiento de sucursales.	76
Conclusiones y recomendaciones	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	79
ANEXOS	81
Cuestionarios de entrevistas	81
BIBLIOGRAFIA	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Congruencia de la investigación	16
Figura 2 Dimensiones básicas del diseño organizacional	26
Figura 3 Enfoques tradicional y sistemático	27
Figura 4 Valor del mercado dulcero en el mundo	37
Figura 5 Principales fabricantes de dulces en el mundo	38
Figura 6 . Participación de principales fabricantes de dulces en el mundo	38
Figura 7 Subcategorías de confitería en México	39
Figura 8 Actividad económica al por mayor de dulces y materias primas para repostería	40
Figura 9 Dulceros mayoristas predominantes en Tijuana, Baja California.	42
Figura 10 Batería de entrevista guiada para Dirección General y Financiera	45
Figura 11 Batería de entrevista guiada para Director de operaciones, compras y ventas	46
Figura 12 Batería de entrevista guiada para Director de recursos humanos, expansión y exportación	47
Figura 13 Matriz FODA.....	49
Figure 14 . Matriz FODA para estrategias alternativas.....	50
Figura 15 Esquema cadena de valor de Porter	51
Figura 16 Proceso de Administración Estratégica	52
Figura 17 Matriz metodológica	54
Figura 18 Cronograma de recolección de datos	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Etapas de proceso de planeación	19
Tabla 2	Etapas de proceso de organización.....	20
Tabla 3	Etapas de proceso de Control	22
Tabla 4	Etapas de proceso de modelo mecanicista y orgánico.....	26
Tabla 5	Jerarquía para la elaboración de una estrategia	31
Tabla 6	Etapas de proceso administrativo de una estrategia	31
Tabla 7	Actividad económica al por mayor de dulces	40

RESUMEN

El objetivo principal del siguiente documento es presentar la tesis titulada “Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa familiar mayorista de dulces, de la Ciudad de Tijuana, Baja California. México”. La empresa como sujeto de estudio cuenta con más de 40 años de experiencia en el estado, siendo la segunda empresa familiar mayorista más importante en Baja California, misma que hoy no cuenta con una estructura organizacional definida, su administración, operación y organización es de manera empírica. La intención final del proyecto es brindarle a la empresa una recomendación por medio de un plan estratégico enfocado en mejorar su operación y administración, buscando la eficacia, eficiencia y rentabilidad.

Palabras clave: plan estratégico, administración, operación, empresa familiar, rentabilidad.

ABSTRACT

The main objective of the next document is present a dissertation thesis named “Strategic plan approached to a wholesales confectionery family business in Tijuana, Baja California. Mexico. The company, as the study subject has more than 40 years of experience, and also has being the second most important in the state of Baja California. As these days, the company hasn’t a defined organizational structure, the way of how are running the business is empiric. The main purpose of this Project is present to the company a recommendation to release a strategic business plan directly improving operations, administrative areas, looking for effectiveness, efficiency and profitability.

Key words: strategic plan, administration, operations, family business, profitability.

INTRODUCCION

La administración de negocios y sus estructuras han ido modificándose con el pasar de los años para encontrar mejores técnicas, procesos y sistemas para su óptimo funcionamiento y su logro de objetivos, sin embargo las bases administrativas clásicas siguen siendo las mismas, de acuerdo con Ponce (2007) quien cita en su libro Administración Moderna a W. Jiménez Castro, quien define a la administración como una ciencia compuesta de principios, técnicas, y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr. Partiendo de esta definición con tintes de orquestación y armonía e indicando una comparativa con la definición de F. Tannenbaum, quien también cita Ponce (2007) , y agrega a su definición los términos de autoridad y control, mismos que si son empleados con las técnicas correctas en una organización, pueden generar cambios de transformación dentro de la misma.

El presente trabajo tiene como objetivo general presentar un Plan Estratégico para una empresa familiar mayorista de dulces, de la Ciudad de Tijuana, Baja California. México. Dicha empresa hoy es la segunda más importante del Estado de Baja California, esto de acuerdo al último reporte de la Asociación Mexicana de Directivos de Venta de Dulces AMDIVED (2019). A manera de familiarización con el contexto de la empresa se adjuntan sus antecedentes y situación actual

La empresa familiar mayorista de dulces nació en el año 1979 en la ciudad de Tijuana, Baja California con solo su fundador como empleado. Fue creada por un buen hombre de 30 años originario del Estado de Jalisco con una visión próspera del negocio de dulce en la frontera, quien gracias a su relación con algunos contactos de Jalisco, pudo empezar a traer mercancía vía terrestre desde Jalisco a Tijuana para su comercialización y distribución. Fue hasta el año 1998 cuando el negocio de dulces estaba rebasando la capacidad de su bodega y punto de venta, que el empresario decidió adquirir un terreno más grande para ahí hacer su almacén y un punto de venta más grande (Ramirez R. , 2019). Con una gran visión de crecimiento, se terminó de construir hasta el año de 1999 trasladando mercancías y abriendo al público en el 2000 con al menos 50 marcas de proveedores dulceros a la venta.

Así pues, en el año 2002 se decidió generar un proyecto de expansión, dicho plan se realizó con conocimientos empíricos, no había una estructura organizacional definida. Todo se iba aprendiendo sobre la marcha. El primer departamento administrativo en conformarse de manera formal fue el contable. Hasta el año 2019, la empresa familiar mayorista de dulces es la segunda empresa dulcera mayorista más grande de Baja California (Sevilla, 2019). La compañía cuenta con 9 puntos de venta en Tijuana y Rosarito, Baja California. Actualmente se encuentra consolidada como una sociedad compuesta de 3 hermanos, en donde algunas de las áreas de oportunidad más notorias con base en la implementación de herramientas de diagnóstico administrativo fueron su posicionamiento de mercado, indicadores de ventas, administración y control de inventarios, así como su estructura organizacional. En este documento se mostrará el desarrollo del marco teórico y contextual, en donde se ahonda en la teoría de diferentes autores para su respaldo, por lo que se observarán comparaciones entre las teorías de Chiavenato (2006), Draft (2015), Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) y Ponce (2007), de gran interés para el desarrollo del mismo con diferentes teorías administrativas.

Por otra parte, tocando el marco contextual, se enfatizará en la categoría dulcera mayorista alrededor del mundo, a nivel nacional, estatal y local. Si bien el canal mayorista no es de gran relevancia a nivel internacional, en comparación con el canal de clubes, autoservicios o tiendas de conveniencia, ya que solo tiene una participación al menos en 8 países en donde destacan las mejores prácticas en México, como el país más desarrollado en el canal por ser el que cuenta con más análisis del canal, categoría de confitería establecida e información de mercado por parte de organismos certificados y avalados por el giro dulcero (Sevilla, 2019). La intención del proyecto es brindarle a la empresa un plan estratégico eficaz, eficiente y rentable. Así pues, es del conocimiento de los autores que el presentar una propuesta de tal magnitud a una empresa familiar en proceso de profesionalización, pudiera ser de impacto para los directivos, se deberá de enfatizar en los cortos, medianos y largos plazos que tardarían en tomar este plan estratégico como definitivo o con modificaciones para que sea exitoso en algún momento que la empresa definiera y aceptara sus prioridades como organización y que la misma empresa, por presión del mercado, lo demandara.

Capítulo 1. Antecedentes y situación actual de la empresa

1.1 Antecedentes

La empresa familiar mayorista de dulces nace en el año 1979, en la ciudad de Tijuana, Baja California, con solo su fundador como empleado. Fue creada por un hombre de 30 años originario del Estado de Jalisco, en ese tiempo recién llegado a la ciudad de Tijuana, con una visión estratégica de desarrollo de negocio del dulce en la frontera, y gracias a la relación con algunos contactos de Jalisco, empezaría a transportar mercancía de Jalisco a Tijuana para su comercialización. La empresa inició distribuyendo dulces de algunas marcas en Tijuana y Mexicali principalmente, dando hasta dos vueltas en una camioneta, en un solo día para asegurar entregas oportunas a sus clientes (Ramirez S. , 2019).

Adicional a la distribución de dulces y experiencia en compras, ventas y en conjunto con su esposa y sus 8 hijos, de entre 4 y 15 años, la familia entera empezó a hacer gelatinas y hielos de sabor para su venta en su misma casa. A la par, seguía la distribución de dulces liderada por el joven empresario.

Debido al crecimiento del negocio de dulces, con 2 bodegueros a cargo, y ya con 17 proveedores dulceros, fue necesario adquirir una bodega para ordenar los inventarios de las mercancías y ahí preparar las entregas del día siguiente. El almacén medía apenas 40 mts² y generaba al menos 7 órdenes para entregar al día siguiente, a la par de un punto de venta ahí mismo, para recibir clientes y generar mayores ingresos por ventas (Ramirez R. , 2019).

En el año de 1998, el negocio de dulces estaba rebasando la capacidad de su bodega y punto de venta, debido a esto, el empresario decidió adquirir un terreno más grande, para construir su almacén y un punto de venta con mayor capacidad. Esta propiedad era 10 veces más grande que su almacén actual. Con esta gran visión de crecimiento, el almacén se terminó de construir hasta el año de 1999, trasladando mercancías y abriendo sus puertas al público en el 2000, con al menos 50 marcas de proveedores dulceros (Ramirez R. , 2019).

Para el año 2002, se decidió generar un proyecto de expansión, dicho plan se realizó con conocimientos empíricos, no se contaba con un plan y no había una estructura organizacional

definida. Todo se fue aprendiendo sobre la marcha. El primer departamento administrativo que se conformó fue el de contabilidad (Ramirez J. , 2019).

Fue hasta el año 2010, y ya con 61 años, el empresario originario de Jalisco decidió ceder el mando de la empresa a 3 de sus hijos, y entre ellos se repartieron áreas a cargo. Su tercer hijo varón de 32 años, quedó como el representante legal, director de operaciones y comprador principal de mercancías del negocio. El otro hijo de 30 años fue el encargado de la expansión de negocio y el tercer hijo de 29 años, con una carrera en Contabilidad, tomó el puesto de Director Financiero. Para ese año, ya se contaba con 5 puntos de venta y 30 empleados (Ramirez J. , 2019).

1.1.2 Situación actual

En este año 2019, la empresa familiar mayorista de dulces es la segunda empresa dulcera mayorista más grande de Baja California, con 9 puntos de venta en Tijuana y Rosarito, Baja California (Sevilla, 2019). Actualmente se encuentra consolidada como una sociedad anónima de capital variable, compuesta por 3 hermanos propietarios. Cuenta con 82 empleados, 3 directivos, 5 administrativos y 74 en posiciones operativas y de servicios (Ramirez S. , 2019). Los departamentos administrativos son: Dirección, con tres posiciones: Dirección General y financiera, Dirección de operaciones, compras y ventas y Dirección de Expansión y Exportación. Un área de Contabilidad, con 1 contadora Senior y 2 Junior. El área de Finanzas la representa el director general, es el único con la facultad de realizar transacciones bancarias. Una coordinación de administración comercial, quien reporta a los 3 directores, es la encargada de la logística de proveedores foráneos, sistema de costos y precios de mercancías y supervisora de tienda los fines de semana.

El área de recursos humanos y operaciones cuenta con 1 gerente, con múltiples tareas en relación con la administración de personal y operación de piso de venta de la matriz, con 60 personas a cargo.

El área de operaciones de almacén. Está representada por el director de operaciones, cuenta con un encargado de bodega, 1 auxiliar administrativa de almacén, 9 bodegueros y 3 choferes, con una flotilla de 8 unidades que entregan en Tijuana, Ensenada, Mexicali y San Luis Río Colorado (Ramirez R. , 2019).

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación

La empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, Baja California, México, es la segunda empresa más importante en su giro en el estado, a pesar de su éxito en la región, hoy no cuenta con un plan estratégico, que les permita ser más eficientes, sus procesos internos han sido implementados de manera empírica por los propietarios. Los directivos entienden que año con año, las exigencias de la empresa son mayores, y requiere de una administración profesional, con una estructura funcional, con automatización de sus procesos operativos y de costos, control eficiente de los activos y de las utilidades. Se considera que la presente propuesta, traerá a la empresa una profesionalización en su administración, impactando a todas las áreas que la integran, consiguiendo un mejor desempeño como empresa.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1 Planteamiento del problema

La empresa mayorista de dulces actualmente no cuenta con una administración profesional, ni una estructura organizacional definida, por lo que el personal que se tiene contratado para tareas administrativas suele encargarse de tareas operativas y viceversa, lo que se tiene como consecuencia una fuga de autoridad y responsabilidad.

El negocio, para su adecuada operación requiere que los tres hermanos directivos estén presentes. Cuando uno de los tres hermanos se ausenta del negocio, su área queda acéfala y los otros hermanos tienen que realizar sus actividades, lo que causa sobrecargas, rezagos y confusión e indefinición en la toma de decisiones.

No existen líneas de mando definidas, por lo que se suelen recibir instrucciones de diferentes personas al mismo tiempo, lo que ocasiona una confusión entre los demás empleados.

No existen procesos por escrito, ni políticas definidos para diferentes situaciones, por lo que todo suele hacerse diferente y con base a diversos criterios, creando gastos en logística innecesarios.

Los directivos están conscientes de que sus puntos de venta son de la preferencia de sus clientes, lo que se refleja en las utilidades que ha tenido año con año, pero hasta ahora no tiene una manera definida de medir productividad, desempeño y eficiencia de su organización. No cuentan con un sistema de control de los inventarios, ni de entradas y salidas de productos, por consecuencia, ocasiona pérdidas debido a mermas o robos de mercancía por parte de los clientes y en ocasiones por sus mismos empleados.

1.4 Limitaciones de estudio

Las limitaciones que podrían presentarse en el transcurso del estudio, es el seguimiento a la agenda de trabajo comprometida para recabar información con el dueño de la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, Baja California, debido a sus múltiples actividades del día a día, así como la disponibilidad y el acceso a la información de todo el personal.

1.4.1 Aportaciones del proyecto

1.4.1.1 Aportación económica

La aportación económica del presente proyecto brindará a la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, Baja California, un Plan Estratégico Organizacional, que le permitirá ser más competitiva en su giro, con mayor rentabilidad, eficiencia y automatización de sus procesos para lograr un óptimo rendimiento administrativo, operativo y la generación de mayores utilidades del negocio.

1.4.1.2 Aportación social

Con el plan estratégico organizacional se generarán más y mejores posiciones de empleo en la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, Baja California. Lo cual impactará de manera positiva a la economía de la ciudad generando fuentes de empleo fijas y bien remuneradas.

1.4.1.3 Aportación metodológica

El plan estratégico organizacional pretende ser una propuesta metodológica para estudiantes, investigadores y académicos interesados en el tema. Este podrá ser aprovechado para ser un referente de proyectos futuros para las áreas económico-administrativas.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, B.C. México, para conocer la forma en que están operando sus áreas administrativas y operativas y elaborar una propuesta de un plan estratégico, que le permita lograr una eficaz y eficiente operación de sus áreas para obtener mejores rendimientos.

1.5.1.2 Objetivos específicos

- a). Elaborar un diagnóstico de la empresa mayorista dulcera, para conocer los procesos con los que están operando sus áreas administrativas y operativas.
- b). Recabar y analizar la información sobre las funciones, actividades y procesos que se realizan en cada una de las áreas administrativas y operativas
- c) Presentar una propuesta de un plan estratégico, para la empresa familiar mayorista dulcera de la ciudad de Tijuana. B.C. México, que le permita lograr una eficaz y eficiente operación de sus áreas para obtener mejores rendimientos.

1.5.1.3. Preguntas de investigación

- a) ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa mayorista dulcera?
- b) ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en cada una de las áreas administrativas y operativas?

c). ¿Cuál es la propuesta estratégica para la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana que le permita lograr una eficaz y eficiente operación en sus áreas para obtener mejores rendimientos?

1.5.1.4 Matriz de congruencia

En el siguiente cuadro se establece la relación y coherencia del tema, con los objetivos del proyecto y las preguntas de investigación.

Figura 1 Congruencia de la investigación

MATRIZ DE CONGRUENCIA			
Titulo	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Propuesta de un Plan Estratégico para una empresa familiar mayorista de dulces, de la Ciudad de Tijuana, Baja California. México.	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, B.C. México, para conocer la forma en que están operando sus áreas administrativas y operativas y elaborar una propuesta de un plan estratégico, que le permita lograr una eficaz y eficiente operación de sus áreas para obtener mejores rendimientos.	Elaborar un diagnóstico de la empresa mayorista dulcera, para conocer los procesos con los que están operando sus áreas administrativas y operativas.	¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa mayorista dulcera?
		Recabar y analizar la información sobre las funciones, actividades y procesos que se realizan en cada una de las áreas administrativas y operativas	¿Cuáles son las principales procesos que se realizan en cada una de las áreas administrativas y operativas?
		Presentar una propuesta de un plan estratégico, para la empresa familiar mayorista dulcera de la ciudad de Tijuana. B.C. México, que le permita lograr una eficaz y eficiente operación de sus áreas para obtener mejores rendimientos.	¿Cuál es la propuesta estratégica para la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana que le permita lograr una eficaz y eficiente operación en sus áreas para obtener mejores rendimientos?

Fuente: Elaboración propia a partir de (Rivas, 2015)

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Definición de Administración

Chiavenato (2006), define la administración como “la manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. De acuerdo a la naturaleza de esta definición, se deduce que la administración es un proceso que para que sea llevado a cabo, deberá de tener un objetivo y una estructura definida para su logro, así mismo, la estructura tendría que estar organizada a manera de poder funcionar de manera sincronizada como un todo, siendo a su vez eficiente y colaborativa con las áreas involucradas.

Comparando el concepto de administración, Rojas (2010) suma la importancia de la coordinación del esfuerzo de un grupo para llegar a los objetivos planteados, con la ayuda de las personas que lo conforman, así como los recursos disponibles.

2.2 Definición de plan de desarrollo

La planificación de desarrollo para un proyecto hace énfasis en la concertación y articulación para el logro de objetivos de una organización. De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), un plan proporciona un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados de una empresa. El desarrollo hará un impacto en algunas variables cuantitativas de una empresa, por lo que será de gran relevancia contar con un plan de desarrollo bien definido.

2.3 Proceso administrativo

2.3.1 Concepto y características

Dando relevancia al enfoque de funciones gerenciales en el proceso administrativo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) aportan un proceso de administración y operación. El proceso administrativo desarrolla una ciencia y una teoría en donde se distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial; desarrollando un sistema de clasificación de las funciones administrativas de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Estos autores, toman a O'Donnell, para definir al proceso administrativo en cuatro elementos característicos, los cuales son: planeación, organización, dirección y control. A su vez, Chiavenato (2006) refuerza en su libro de Introducción a la administración, que todas las funciones administrativas forman al proceso administrativo por separado, para al último

englobarlo como un todo. Así mismo Rivas (2015) coincide en que estos cuatro elementos que conforman al proceso administrativos son base y de gran relevancia para la labor de un administrador.

2.3.1.1 Planeación

Chiavenato (2006) afirma que la planeación es una función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos por alcanzar y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. El curso de acción se define como los planes que se plantearán, con la capacidad de poder responder las preguntas: ¿A dónde se pretende llegar?, ¿qué debe hacerse?, ¿cuándo?, ¿cómo?, y en qué orden.

Según Ponce (2007) en esta función administrativa, adicional al curso de acción que plantea Chiavenato, aquí se considera los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para la realización, la determinación de tiempo y números para llegar a los objetivos.

Por lo tanto, el plasmar el ¿qué?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿en qué orden? Es de vital relevancia, los principios y los números son parte fundamental de la planeación. Se buscará en todo momento ser eficaz, más no necesariamente eficiente, siempre será de acuerdo a los objetivos de la misma empresa.

Es importante definir lo siguiente: El autor Sergio Hernández y Rodriguez, en el blog del INADEM (2016) menciona que la eficacia consiste en alcanzar metas establecidas, en cambio, la eficiencia hace énfasis en que el logro de estas metas se lleve a cabo con la menor cantidad de recursos. En fin, la productividad se trata de la relación-producto-insumo en un periodo específico con el adecuado control de calidad. Así pues, al enlazar el concepto de planeación a estos conceptos, se logrará la correcta definición de objetivos de acuerdo a los intereses de la empresa.

Enfatizando en el proceso de planeación Rojas (2010) menciona que este consiste en el seguimiento de pasos que se deberán de realizar en una secuencia lógica para llegar al logro de los objetivos. Esta secuencia se describe de la siguiente manera:

Tabla 1
Etapas de proceso de planeación

Paso	Etapas de Proceso de Planeación
1	Establecer una o varias metas. La planeación empieza cuando la pequeña empresa necesita o desea algo
2	Definir la situación actual: a qué distancia se encuentra la empresa de su meta y cuáles son sus recursos disponibles.
3	Identificar ventajas y obstáculos para llegar a las metas.
4	Desarrollar un plan de medidas de acción para alcanzar las metas.
5	Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales o paralelas, indicando tiempos y duración, responsables y recursos a utilizar.
6	Indicar el sistema que evaluará y controlará el logro de los objetivos y resultados proyectados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rojas (2010).

Dentro de la planeación, existe la planeación funcional, la cual segmenta a las áreas específicas de la empresa, como lo son recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, por mencionar las más destacadas en el tema administrativo (Rivas, 2015).

2.3.1.2 Organización

De acuerdo con Chiavenato (2006) la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, es el acto de organizar, estructurar, e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. En esta parte se define la estructura, de la mano con la planeación previamente realizada y muy en línea con alcanzar los objetivos definidos. Rojas (2010) coincide con Chiavenato (2006) en la manera de disponer el trabajo y la asignación entre el personal de la compañía para el logro de objetivos.

A manera explicativa, Ponce (2007) afirma que la organización es la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica operativa. Así mismo define su importancia por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta el último detalle todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto a cómo debe de ser una empresa.

Una aportación de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es que la organización es un término que suele ser utilizado sin precisión, por lo que esta debe de ser estructurada muy intencional y formal respecto a funciones y puestos. Respecto a la lógica de organizar, los autores señalan que existe tal lógica la cual resulta fundamental para la organización, compuesta de un proceso de 6 pasos.

Tabla 2

Etapas de proceso de organización

Paso	Etapas de Proceso de Organización
1	Establecer los objetivos de la empresa.
2	Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3	Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la
4	mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5	Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de
6	información.

Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012)

2.3.1.3 Dirección

Primeramente es necesario anteponer que para la función de dirección, será necesario tener bien definida la planeación y organización. De esta línea parte Chiavenato (2006) en donde define que el papel de la dirección es poner en acción y dinamizar a la empresa. Tiene total conexión con las personas que encabezan los departamentos de la organización, brindando la adecuada comunicación, liderazgo y motivación. Estas últimas tres habilidades son primordiales para dirigir a personas a cargo, ya que se debe de generar una buena comunicación, empatía, espíritu de liderazgo y la motivación en todo momento de una manera apropiada para llegar a los objetivos planteados al inicio. El factor gente aquí se vuelve predominante.

Visto desde otro punto (Ponce, 2007) plantea el estudio de la dirección en cuatro partes, las cuáles son: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. Si bien puede notarse un concepto que no es proporcional al factor gente, como lo plantea Chiavenato. Ponce lo plantea más estricto y muy de la mano de la teoría de Fayol, que también cita en su libro.

A su vez Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen el proceso de dirección como la influencia en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, haciendo hincapié en los factores humanos, en donde los mismos autores aseguran que los administradores que dirigen bajo estos estándares constatan que pueden satisfacer las propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen con sus metas. Muy de acuerdo con esta teoría, existen casos en donde asegurar la situación personal de los colaboradores, muchas veces resultará más positivo al ver los resultados alcanzados en conjunto, el nivel de pertenencia y el sentido de responsabilidad aumentan.

2.3.1.4 Control

Los autores Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen al control como una función de medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos y planes desarrollados para la empresa se logren de acuerdo a como en el inicio fueron planeados y planteados. Ahondan en una verdad absoluta, la cual es que sin objetivos y planes, el control es imposible, ya que el desempeño siempre debe de ser medible para tener una pauta de eficacia, eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Así mismo Chiavenato (2006) otorga tres significados a esta función. Los cuales son:

- Función restrictiva y coercitiva, en donde el control es negativo y limitante, mismo que puede ser interpretado como restricción y manipulación. Lo cual resultaría negativo para los colaboradores de toda la organización.
- Sistema automático de regulación, utilizado para mantener un grado constante de flujo o de modo automático, en donde el mismo sistema detectará posibles errores para poder corregirlos en el momento.
- Función administrativa, que se encuentra del proceso administrativo.

La esencia del control según este autor reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. En el proceso de control es donde se observarán las consecuencias de dicho proceso, es un punto crucial en donde la toma de decisiones debe de analizar la corrección o adherencia de algún plan previamente establecido para llegar a los objetivos planteados.

Tabla 3*Etapas de proceso de Control*

Autores	Proceso de Control Básico
(Koontz,	Establecer estándares.
Weihrich, &	Medir el desempeño contra estos estándares.
Cannice,	Corregir las variaciones de los estándares y planes.
2012)	
	Definir los patrones de desempeño
(Chiavenato,	Monitorear el desempeño
2006)	Comparar el desempeño con los estándares
	Emprender acción correctiva para el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012); Chiavenato (2006).

2.4 Organización formal

2.4.1 Concepto

De acuerdo a Chiavenato (2006) la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas, y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos. Sintetiza que la organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos definidos por la organización para el alcance de los objetivos

2.5 Estructura organizacional

De acuerdo con Draft (2015) la estructura o diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. Aquí la dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, en donde se define si la organización se diseñará para aprendizaje y la innovación o para lograr la eficiencia.

2.5.1 Concepto

Según Chiavenato (2006) la organización formal puede ser estructurada por medio de tres tipos: lineal, funcional y línea staff.

Para Draft (2015), la estructura de la organización se crea de acuerdo a las estrategias, se toman en cuenta las necesidades del entorno, y la alta dirección siempre intentará rediseñar la estructura a fin de alcanzar los objetivos.

2.5.2 Principios

Así mismo Chiavenato (2006) define que el racionalismo es el principio básico de concebir la organización como tal. El principio básico de esa forma de concebir la organización afirma que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportan de acuerdo a las normas lógicas de conducta prescritas para cada uno de ellos.

Dentro de otra línea administrativa, Ponce (2007) presenta cinco principios, los cuáles se detallan a continuación.

2.5.2.1 Especialización

Aquí Ponce (2007) define con utilidad al principio de especialización siempre y cuando se tenga un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte. Los límites son los que impone la naturaleza humana del trabajo.

Por su parte Chiavenato (2006) divide la especialización en horizontal y vertical. En donde la horizontal es la división del trabajo organizacional en el sentido horizontal en departamentos. Así pues, define la especialización vertical en la división del trabajo en sentido vertical en niveles jerárquicos.

2.5.2.2 Departamentalización

La departamentalización, según Chiavenato (2006) es la repartición del trabajo y ocurre en cualquier nivel jerárquico de la organización. Aquí se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con la finalidad de obtener los mejores resultados para la organización. Dentro de esta misma línea, el autor identifica que la departamentalización está relacionada directamente al tamaño de la organización y con la complejidad de sus operaciones.

Dentro de su mismo libro, Chiavenato (2006) cita al autor Gulick, quien menciona que la departamentalización es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano y así mismo define que la departamentalización consiste en escoger modalidades de homogeneización de actividades, agrupando los componentes de la organización en

departamentos o divisiones. Así mismo presenta los principales tipos de departamentalización, los cuales son:

- Por funciones
- Por productos o servicios
- Por ubicación geográfica
- Por clientela
- Por etapas del proceso
- Por proyectos

2.5.2.3 Cadena de mando

La cadena de mando es la ejecución de la autoridad desde el primer nivel de la organización hasta el último, de acuerdo a las jerarquías del diseño organizacional. Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) aseguran que cuando la comunicación es descendente, de acuerdo a la cadena de mando, en la mayoría de los casos, la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando.

Por otra parte los autores definen a la cadena de mando como principio de escalonamiento, en donde aseguran que cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una organización y para cada subordinado, más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y por ende, la efectividad en la comunicación.

2.5.2.4 Centralización y descentralización

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la centralización, o autoridad organizacional es la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. Dicho de otra manera, se podría definir como el poder de la toma de decisiones en toda la organización, lo que respecta a todos los departamentos y en todas las estructuras.

Del concepto de centralización parten tres términos, los cuáles son:

- Centralización del desempeño: se refiere a la concentración geográfica de una organización
- Centralización departamental: concentración de actividades especializadas.

- Centralización de la administración: tendencia a restringir la delegación de toma de decisiones.

Así mismo, la descentralización para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es el grado en el que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada; se refiere a la autoridad delegada, que a su vez es descentralizada. Uno de los puntos importantes que hace mención el autor, es que la descentralización no puede ser absoluta, pues si delegaran su autoridad, su cargo como gerentes dejaría de existir, por lo que no debería de delegar la totalidad de sus actividades a su gente a cargo.

2.5.2.5 Formalización

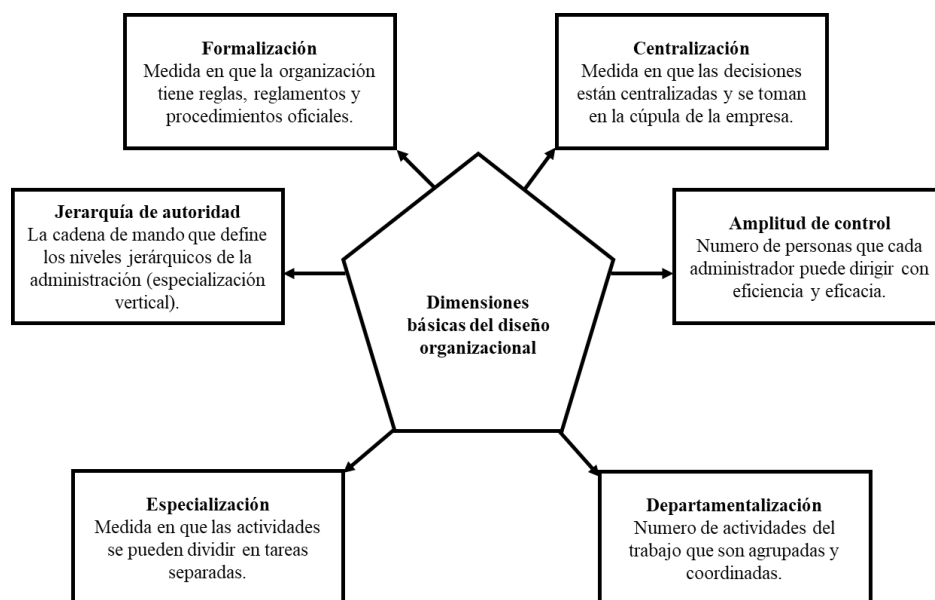
De acuerdo a Chiavenato (2009), la formalización es la medida en que la organización tiene reglas, reglamentos y procedimientos oficiales. De esta manera se pueden documentar todos los reglamentos, procesos y procedimientos de manera formal, para así consultarlos cada vez que pudiera ser necesario.

2.6 Modelos de diseño organizacional

2.6.1 Dimensiones básicas del diseño organizacional

Para (Chiavenato, 2009), el diseño organizacional depende de la misma organización y la definición de sus principios. De esta manera se podría definir el diseño organizacional como mecanicista u orgánico.

Figura 2 Dimensiones básicas del diseño organizacional



Fuente: Elaboración propia a través de (Chiavenato, 2009)

2.6.2 Modelos.

Tabla 4

Etapas de proceso de modelo mecanicista y orgánico

Mecanicista	Organico
Departamentalización	Poca formalización
Formalización	Poca centralización
Centralización	Poca jerarquía
Autoridad jerárquica	Configuración circular
Especialización	Equipos multifuncionales
Estandarización de procedimientos	Extremadamente flexible
Configuración piramidal	Soluciones creativas y diferenciadas
Cultura organizacional conservadora	Enfoque en los conocimientos e intuición de las personas

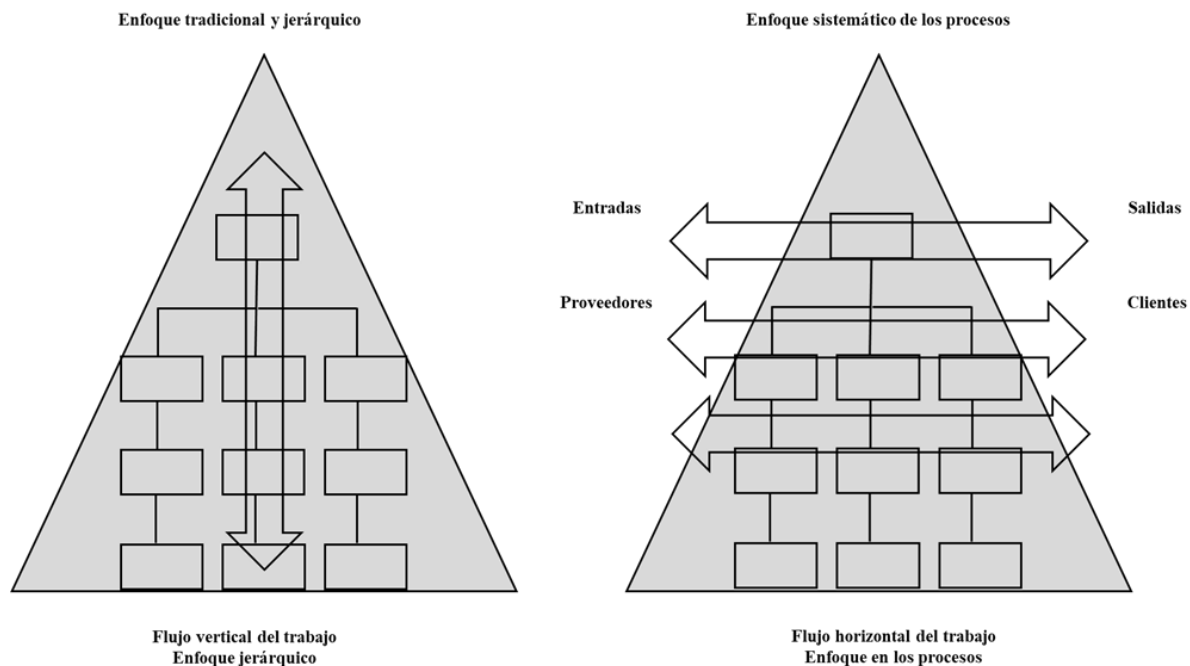
Fuente: Elaboración propia a partir de (Rojas, 2010).

El enfoque tradicional define al control jerárquico y al flujo vertical como la base del diseño organizacional. Chiavenato (2009) enfatiza que la naturaleza de la organización

con este enfoque cuenta con una administración centralizada, con supervisión personal y directa, en donde el enfoque es en la cadena de mando y no a los clientes o proveedores. Por

el contrario al enfoque sistémico, el cual se concentra en procesos, en el flujo horizontal y en donde la misma organización otorga importancia al cliente, a los procesos descentralizados de toma de decisiones y las relaciones horizontales.

Figura 3 Enfoques tradicional y sistemático



Fuente: Elaboración propia a través de (Chiavenato, 2009)

2.6.2.1 Estructura simple

De acuerdo a Chiavenato (2009) el modelo de estructura simple es el más rudimentario y elemental que existe, este suele aplicarse a pequeñas empresas o en negocios en formación.

Sus características son las siguientes:

- Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones.
- Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
- Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.

- Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
- Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

La estructura simple no es la más recomendable para hacer crecer a una empresa, pero si es la más apresurada para darle una formación básica en una organización donde no existe estructura alguna en la organización y todo depende del propietario o director general.

2.7 Estrategia

2.7.1 Concepto

Los autores (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2015) citan al autor Jan Rivkin para definir la estrategia para una empresa como un plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad.

2.7.2 Objetivo

La estrategia de una organización tiene el propósito de competir de manera diferente. En su libro Thompson et al. (2015) indican que toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y proporcione una ventaja competitiva. Usualmente la estrategia se ajusta a la situación de la empresa. Tanto ofrecer un valor superior, como un valor con más eficacia casi siempre requiere desempeñar las actividades de la cadena de valor de manera distinta a los rivales.

Saber lo que se debe de hacer es tan importante como saber lo que no se debe de hacer, para de ahí trazar un camino. Una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración.

2.7.3 Ventaja Competitiva

Si la superioridad competitiva de una empresa demuestra ser sustentable, es mucho mejor tanto para la estrategia, como para la rentabilidad futura. Para que una ventaja competitiva sea sustentable son los elementos de la estrategia que brindan a los compradores razones perdurables para preferir sus servicios.

2.7.3.1 Enfoques estratégicos

- Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria
- Superar a la competencia con características distintivas, como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.
- Desarrollar una ventaja basada en ofrecer más valor por el dinero.
- Centrarse en un nicho de mercado dentro de la industria.

2.7.3.2 Estrategia y modelo de negocio

En el centro de una estrategia, se encuentra el modelo de negocio, el cual establece el sistema conforme al cual la estrategia creará valor para los clientes, además de generar ingresos suficientes para su rentabilidad.

2.8 Plan estratégico

En el libro de Thompson et al. (2015) citan a los autores del libro Historias Estratégicas, en donde indican que el plan estratégico de una organización define los pasos que deberá seguir la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros, describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

2.8.1 Visión estratégica

La visión estratégica resultado de las opiniones y conclusiones de la alta dirección respecto a qué rumbo debe tomar la compañía en el largo plazo y qué mezcla de producto-mercado-cliente le parece óptima para el futuro Thompson et al. (2015). Es hacia dónde quiere ir una

organización, sin importar que en el momento de la estructuración de dicha visión se esté cerca de ahí.

Dicha visión deberá de ser comunicada y escalonada desde dirección general hacia todos los niveles inferiores. La visión deberá de tener una esencia de compromiso, con la capacidad de enganchar a todos los colaboradores para que todos persigan la misión en equipo.

2.8.2 Misión estratégica

Una misión, de acuerdo a Thompson et al. (2015) describe el propósito y el negocio actuales de la empresa. La declaración de la misión deberá de identificar el producto o servicios de la organización, las necesidades del comprador que se desea satisfacer y que otorgue a la empresa una identidad propia.

2.8.3 Valores de la organización

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas que determina la misma administración, mismas que deben guiar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2015).

2.9 Objetivos

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la misión y visión de una organización en objetivos específicos.

Los objetivos bien establecidos son cuantificables, medibles y con una fecha límite para su ejecución, mejor llamados, objetivos de desempeño.

2.9.1 Tipos de objetivos

Los objetivos financieros comunican las metas de la administración de índole financiera. Y los objetivos estratégicos refieren a la posición de marketing y competitiva de la compañía. Así como sus perspectivas comerciales futuras.

Los objetivos a corto plazo se centran en mejoras de desempeño en el periodo en curso y en satisfacer las expectativas de dirección en un plazo breve.

Los objetivos a largo plazo obligan a considerar qué hacer ahora para colocar a la empresa en una mejor posición de desempeño más adelante.

2.9.2 Jerarquía en la elaboración de estrategias de una organización

Tabla 5

Jerarquía para la elaboración de una estrategia

ESTRATEGIA CORPORATIVA	Es establecida por el director general de la empresa y de otros altos ejecutivos. Se refiere a la forma de impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocio en una empresa diversificada y con multinegocios.
ESTRATEGIA DE NEGOCIO	Se refiere a crear una ventaja competitiva en una unidad de negocio única de una empresa diversificada. Los encargados de las unidades de negocio también pueden ejercer influencia en decisiones estratégicas
ESTRATEGIAS DE AREAS FUNCIONALES	Acciones y procedimientos para manejar funciones particulares dentro de un negocio. La función principal de las estrategias funcionales es desentrañar los detalles de la estrategia de negocio de una compañía.
ESTRATEGIAS OPERATIVAS	Iniciativas y procedimientos estrechos para manejar las unidades operativas claves y unidades operativas específicas con importancia estratégica

Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson et al. (2015).

2.10 Proceso administrativo de una estrategia

Tabla 6

Etapas de proceso administrativo de una estrategia

PASOS	CONCEPTO
Elaborar una visión estratégica	Enfoque a la empresa a largo plazo Elaboración de la misión, visión y valores de la organización
Establecer objetivos	Evaluación de desempeño Registro del avance de la empresa hacia la dirección a largo plazo deseada
Formular una estrategia	Para conducir a la empresa por el rumbo planeado por la administración para alcanzar objetivos
Ejecutar	Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz
Monitoreo de avances	Evaluación de desempeño Medidas correctivas en la marcha de la estrategia

Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson et al. (2015).

Los tres primeros puntos del proceso administrativo de una estrategia conforman un plan estratégico.

2.11 Diagnóstico administrativo

2.11.1 Concepto

El diagnóstico administrativo clásico, de acuerdo a Arenas (1970) se define como un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo. Este conlleva al logro de la recolección de información cuantitativa sobre la situación actual de una organización para de esta manera detectar los principales problemas que pueden llegar a manifestarse como barreras para el logro de objetivos.

De acuerdo a Orozco (2007) el diagnóstico es la etapa en donde se evalúa la situación prevaleciente del problema. Este consiste en la identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en el problema, más sus antecedentes y los efectos que se producen en el medio ambiente del problema. La información obtenida del diagnóstico debe de ser estructurada por variables y muy objetiva.

2.11.2. Herramientas para el diagnóstico administrativo

2.11.2.1 FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización; ya sea de manera interna o externa, de acuerdo a los objetivos planteados previamente al diagnóstico. De acuerdo a Thompson et al. (2015) un análisis FODA extraordinario, es capaz de ofrecer las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas ambientales.

Las fortalezas de una empresa dependen de la capacidad de sus recursos y de capacidades. Los autores enfatizan que cuando la eficiencia de una empresa proviene de la capacidad de desempeñar una actividad bien, de forma continua y un costo aceptable se dice que tiene una competencia. Una competencia esencial es una competencia con mayor valor competitivo por el rol básico de la actividad en la estrategia de la empresa y por su contribución al éxito

y rentabilidad comercial de la empresa. Una competencia distintiva es una actividad de valor competitivo que una empresa desempeña mejor que sus rivales. Cuando la competencia distintiva no la tienen los rivales, se puede considerar que es una fortaleza competitivamente superior con potencial de ventaja competitiva.

Las diferencias conceptuales entre una competencia, una competencia esencial y una competencia distintiva indican que no todas las fortalezas y activos competitivos de una empresa son iguales.

Para una organización, una debilidad es una actividad que está desempeñando de manera errónea o poco eficiente que la podría situar en desventaja dentro de su giro.

La oportunidad comercial es un factor de gran relevancia para la formulación de la estrategia de una empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2015). Se deberá de evaluar primero las oportunidades comerciales, así como el crecimiento y potencial de utilidades que implica cada uno para la formulación de estrategias.

Es común que las amenazas a una organización se manifiesten dirigidas a la rentabilidad, posición y el bienestar competitivo de la misma.

Los autores indican que el análisis FODA es más que solo las listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Lo más importante de esta herramienta es el análisis y las conclusiones que surgen después de la recolección de datos y así convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas.

2.11.2.2 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de diagnóstico más utilizada por las organizaciones. Los autores Thompson et al. (2015) citan en su libro de Administración Estratégica a Michael Porter como la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen la competencia entre vendedores rivales, competencia de nuevos participantes a la industria, competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Así mismo, este se encuentra conformado por tres etapas.

La etapa 1 indica que para cada una de las cinco fuerzas, se deberán de identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas.

En la etapa 2 se evalúa la fortaleza de las presiones que surgen de cada una de las cinco fuerzas.

Dentro de la etapa 3 se determinará si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos a la organización.

La fuerza más fuerte de las cinco determinará el grado de presión para que baje el nivel de rentabilidad de una organización.

La estrategia de una empresa es más eficaz en la medida en que la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y le permita beneficiarse de oportunidades de crecimientos atractivas.

2.11.2.3 Cadena de Valor de Porter

Los autores Thompson et al. (2015) citan a Michael Porter para definir la cadena de valor como una herramienta que identifica las actividades primarias que crean valor para el cliente y las actividades de soporte relacionadas, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Las actividades primarias y secundarias de una empresa identifican los principales componentes de su estructura interna de costos. Los costos combinados de todas las actividades primarias y de apoyo que abarcan a la cadena de valor de una empresa definen su estructura de costos interna. Los propósitos básicos del análisis de la cadena de valor y benchmarking son generar datos para comparar los costos de una empresa, actividad por actividad, respecto de los costos de sus rivales claves y saber qué actividades internas son fuente de ventaja o desventaja de costos.

Las cadenas de valor relacionadas con el proveedor abarcan las actividades, costos y márgenes de los proveedores.

Las relacionadas con una empresa se centran en actividades, costos y márgenes internos.

Del mismo modo, las cadenas de valor de los socios del canal de distribución de la empresa son importantes debido a que los costos y márgenes de los distribuidores y minoristas de una compañía forman parte del precio final que paga el consumidor y las actividades de los aliados de la distribución afectan el volumen de ventas y la satisfacción del cliente.

2.12 Manuales de Organización y Procedimientos

2.12.1 Conocimiento explícito

El conocimiento explícito está contenido en documentos, manuales, libros o programas de capacitación estructurados (Chiavenato, 2009). Dicho de esta manera, el conocimiento de algo manual o mecánico, encaminado a la función de un proceso que se desee comunicar, deberá de ser definido en un manual para su trascendencia y posibles mejoras.

2.11.2 Manual administrativo y de procedimientos

Los manuales administrativos son herramientas que permiten facilitar el aprendizaje u orientación a procesos, actividades y/o tareas. Son la fuente de información interna de primera mano de una organización que permitirá el alcance de los objetivos de negocio de una organización.

El concepto de manual lo define Terry (1985) como un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Los manuales pueden ser definidos por su categoría y contenido.

El manual de procedimientos es una guía con la que se explica al personal de una organización como hacer las cosas y es de gran valor para el personal de nuevo ingreso.

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones en una unidad administrativa Valencia (1999). Por sus características tan diversas, estos pueden referirse a

tareas y actividades individuales, practicas departamentales y generales de áreas determinadas.

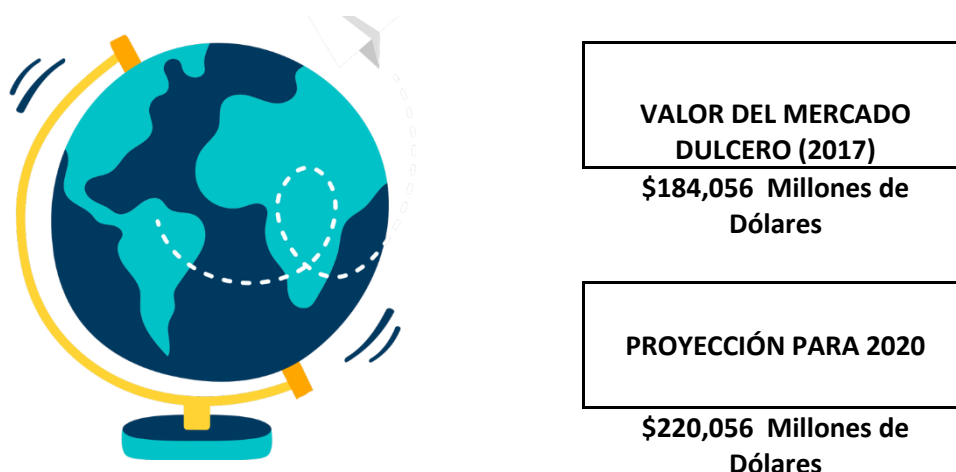
Capítulo 3 Marco Contextual

3.1 La industria dulcera en el mundo

De acuerdo a diferentes estudios de categorías realizados por Sevilla (2019), se define como Categoría de Confitería a Pequeñas porciones de comida endulzadas principalmente con azúcar, miel u otras frutas, viene embolsado o empacado listo para pasar por el scanner, se consume fuera de las comidas principales para satisfacer un antojo, y tienen un bajo o nulo valor nutritivo.

La agencia de estudios de mercado a nivel mundial , Nielsen Holdings PLC (2019) define como categoría de Confitería a todos los dulces registrados en sus bases de datos. Así mismo, esta categoría tiene 4 subcategorías, Sugar, Chocolate y dulce para repostería fina, mismas que también son estudiadas a detalle.

Figura 4 Valor del mercado dulcero en el mundo

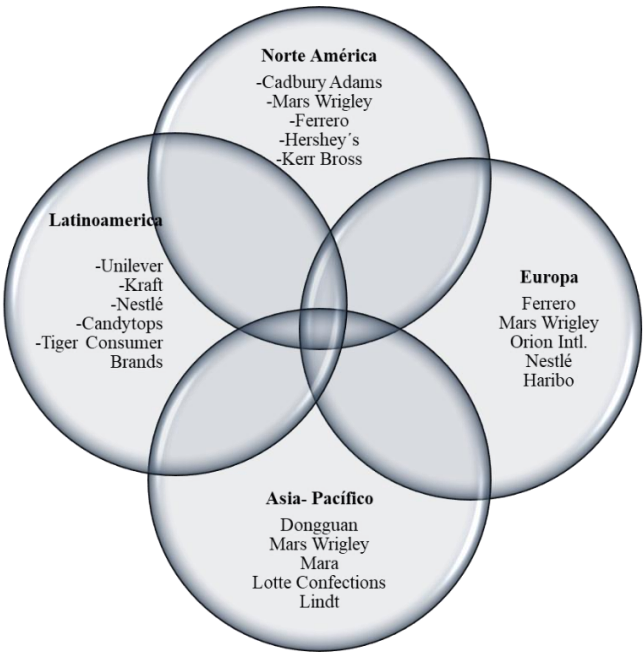


Fuente: Elaboración propia a partir de Allied Market Research (2017)

El mercado global de confitería fue valuado en 2015 por \$184,056 millones de dólares. Se estima que para 2022 alcance los \$232,085. Esto de acuerdo a información brindada por Allied Market Research (2017). Así mismo, en la figura 3, se puede apreciar el crecimiento de la categoría crece aceleradamente debido a la demanda de los consumidores de clase media, alrededor del mundo.

Los principales fabricantes líderes de la categoría de confitería en el mundo son: Mars Wrigley, Ferrero y Nestlé, como se muestra en la figura 5.

Figura 5 Principales fabricantes de dulces en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de Allied Market Research (2017)

En la figura 5 se observa la participación de los principales fabricantes de dulce en el mundo de acuerdo con su país de origen, ventas netas en dólares, número de empleados y plantas alrededor del mundo.

Figura 6 . Participación de principales fabricantes de dulces en el mundo

					
DATOS MUNDIALES					
País de Origen	Estados Unidos	Italia	Estados Unidos	Japón	Estados Unidos
Ventas Netas Dólares	\$ 18,000,000.00	\$ 12,390,000.00	\$ 11,792,000.00	\$ 9,662,000.00	\$ 7,779,000.00
Número de empleados	34,000	34,543	80,000	10,673	16,910
Número de plantas	53	23	150	7	13
					
DATOS MUNDIALES					
País de Origen	Suiza	Suiza	Japón	Alemania	Nueva Zelanda
Ventas Netas Dólares	\$ 6,135,000.00	\$ 4,374,000.00	\$ 3,327,000.00	\$ 3,300,000.00	\$ 3,086,000.00
Número de empleados	323,000	14,000	5,488	7,000	17,000
Número de plantas	413	12	24	16	32

Fuente: Elaboración propia a partir de Lindell (2019)

3.2 La industria dulcera en el mundo en el canal de mayoristas

De acuerdo a Sevilla (2019) el canal mayorista o mejor conocido en el extranjero como wholesalers, no ha sido formalizado en los países donde opera como canal de mayoreo, por lo que se cuenta con escasa información numérica respecto data dura y proveedores específicos alrededor del mundo.

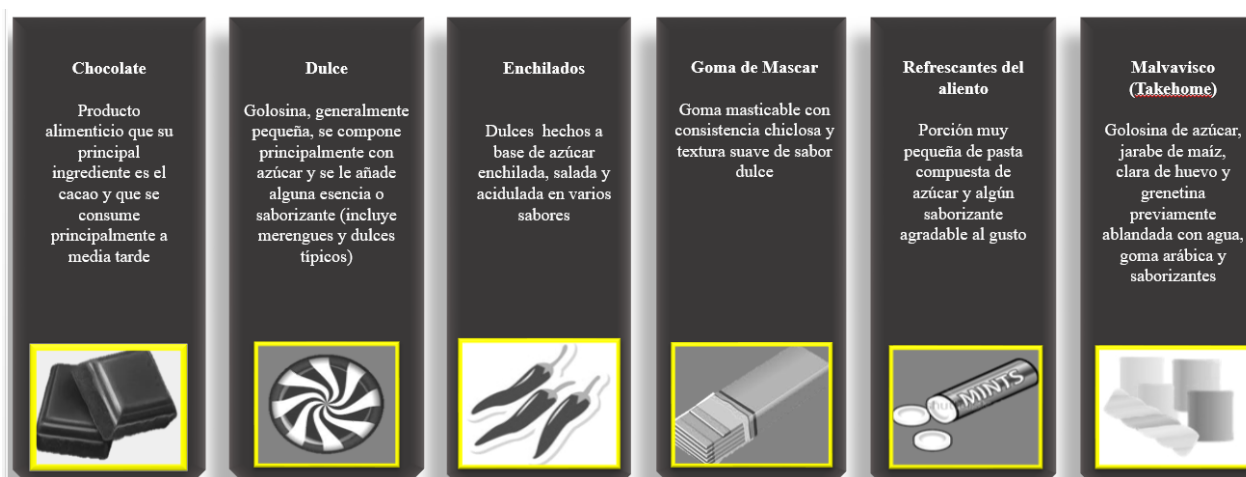
Se sabe que el canal existe en Rusia, Brasil e India, por ser países aún en desarrollo y por tener economías aún emergentes. Sin embargo, la industria dulcera Alemana es una de las más exitosas a escala mundial, desde las subcategorías de chocolate, hasta las gomas. Se sabe que esta industria en dicho país da empleo a 50,000 personas y que tiene la capacidad de producir en un solo año al menos doce millones de euros.

Los proveedores de la industria dulcera más predominantes alrededor del mundo son empresas transnacionales en donde pueden tener desde plantas de producción, así como oficinas corporativas con cobertura al país entero donde se encuentran o solo con distribuidores autorizados en diferentes países.

3.3 La industria dulcera mayorista en México.

En México, la categoría de confitería se divide en 5 subcategorías. La que destaca por su tropicalización al país por la tendencia de consumo, es la subcategoría de enchilados (véase figura 7).

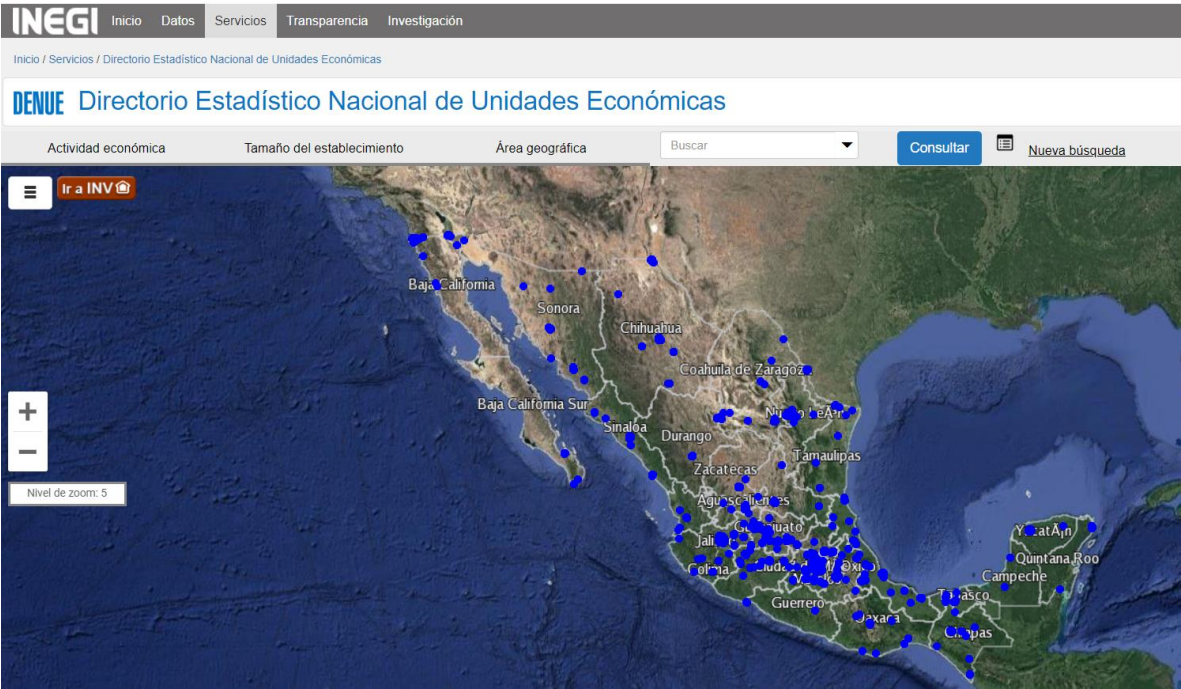
Figura 7 Subcategorías de confitería en México



Fuente: Sevilla (2019)

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, por sus siglas DENUE (2014), la venta al mayoreo de dulces clasifica al giro como una actividad económica denominada: Comercio al por mayor de dulces y materias primas para repostería, con clave 431180. Hasta el 2014, existen en México 1092 establecimientos bajo esa actividad económica, observada en la tabla 7.

Figura 8 Actividad económica al por mayor de dulces y materias primas para repostería



Fuente: DENUE (2014)

Tabla 7
Actividad económica al por mayor de dulces

Territorio	# Establecimientos	%
Nacional	1092	100%
Baja California	53	5%
Tijuana	38	3%

Fuente: Elaboración propia a partir de DENUE (2014).

La ANAM (2019) es la Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas de México, misma que agrupa a más de 120 mayoristas en México dedicados a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Más del 45% de la población en México tiene capacidad limitada de compra, lo que indica que ese porcentaje de la población no tiene acceso directo a una gran tienda para abastecer sus necesidades, por lo que es ahí donde entra el canal de mayoreo. Un 37% se va por tiendas como minimercados y conveniencias informales, un 21% en tiendas pequeñas populares y un 42% en rutas con vendedores directos.

En México existe un organismo privado llamado Información Sistematizada de Canales y Mercados, cuyo objetivo es ofrecer información exclusivamente de Mayoristas de primera mano, compartiendo dicha información en una herramienta analítica de manera mensual para conocer información estratégica del mercado dulcera para una mejor toma de decisiones (ISCAM, 2019).

Con el objetivo de impulsar y desarrollar el mercado confitero en México, la Asociación Mexicana de Directivos de Venta de Dulces, por sus siglas, AMDIVED (2019), está compuesta por los proveedores y fabricantes nacionales y trasnacionales más representativos de la industria dulcera, quienes mantienen planes en acción a lo largo del año con los principales dulceros del país para así buscar el crecimiento esperado de la categoría a lo largo de los años entre clientes, fabricantes y dulceros.

El organismo encargado de medir la participación en las tiendas de dulces mayoristas en donde interactúa el cliente con las marcas es NIELSEN, empresa con presencia a nivel mundial en análisis de mercados (NIELSEN, 2019).

Con todas estas organizaciones dedicadas al estudio de la industria dulcera en el canal de mayoristas en México, hacen de este país el más desarrollado en dicho canal, contando con mejores bases de datos para su análisis para una mejor toma de decisiones.

3.4 La industria dulcera mayorista en Baja California, México

De acuerdo con información de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), en el estado de Baja California existen 31 comercios establecidos dedicados al giro de comercio al por mayor de dulces.

Por su ubicación estratégica siendo frontera con Estados Unidos de Norte América, el estado de Baja California ha sido una de las principales plazas para el canal dulcero mayorista (Posadas, 2019).

Los crecimientos a doble dígito que ha tenido la categoría de confitería en el estado de Baja California dan a entender que el mercado es muy noble, con tendencias de consumo por arriba que el promedio nacional (Posadas, 2019).

No se cuenta con las estadísticas exactas de cuánta mercancía de dulceros mayoristas que es adquirida en el Estado de Baja California es para venta nacional y cuánta es exportada a Estados Unidos. Sin embargo, las empresas que más exportan mercancía al por mayor son: Hershey's, De La Rosa y Ricolino (Sevilla, 2019).

3.5 La industria dulcera en Tijuana, Baja California, México

El 68% de la industria dulcera mayorista se encuentra en la ciudad de Tijuana, Baja California, por lo que el crecimiento de la categoría tiene su mayor actividad en esta misma ciudad.

Los principales dulceros mayoristas en la ciudad de Tijuana son dos (véase figura 9). Cabe mencionar que ambos cuentan con puntos de venta en diferentes municipios del Estado, concentrando un 80% de su operación en la ciudad de Tijuana.

Figura 9 Dulceros mayoristas predominantes en Tijuana, Baja California.

**DULCEROS
MAYORISTAS
TIJUANA**

Dulfi

**MEGA
DULCES**

Tipo de Empresa	Familiar	Familiar
Número de Puntos de Venta	29	9
Cobertura	Tijuana, Ensenada, Tecate y Mexicali	Tijuana y Rosarito

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 Diseño metodológico

4.1 Tipo de investigación

De acuerdo con la esencia del proyecto y basado en el objetivo principal y objetivos específicos, se definió que el enfoque de investigación es mixto, ya que su proceso analizará múltiples realidades, con capacidad de contextualizar las situaciones que le ocurren a los empleados dentro de los diferentes departamentos de la organización, para que con esta misma información obtenida, puedan analizarse datos de manera estadística llegando hasta el detalle por departamento, para una mejor comprensión de la situación del objeto de estudio (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La recolección y el análisis de datos se realizarán a través de entrevistas guiadas, para así recabar la información por áreas de trabajo, y de esta manera, llegar con un contexto más claro de manera interna. Se realizará la interpretación de los hechos manifestados por los encargados y directivos, para después proceder con el análisis de datos e interpretación de resultados.

4.2 Tipo de Diseño

La investigación del proyecto es de diseño descriptivo y transaccional por su dimensión de temporalidad, ya que solo se realizará por un tiempo definido dentro de la organización. Analizará incidencias e interrelaciones entre ellas para a partir de las mismas, realizar un análisis. Se define de tipo descriptivo por así empezar a conocer la situación de la organización y los departamentos que la conforman para entender las causas y los efectos de lo que está ocurriendo dentro de la organización, para así tener la capacidad de hacer recomendaciones a la mejora de los procesos internos.

4.3 Métodos de recolección de datos

Los métodos de recolección de datos en la investigación serán entrevistas guiadas a los encargados de los departamentos, así como a los empleados que les reporten directamente a los responsables de las áreas.

La entrevista guiada ayudará a optimizar tiempos y arrojará información relevante de la situación de los empleados, los departamentos, procesos actuales y la comunicación entre áreas (Véase Figura 10).

Figura 10 Batería de entrevista guiada para Dirección General y Financiera

ENTREVISTA GUIADA A DIRECTOR GENERAL Y FINANCIERO
Fecha de entrevista: 15 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio, así como la estructura organizacional y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual de tu negocio? La empresa hoy cuenta con excelentes indicadores de liquidez y solvencia. Gracias a la experiencia en el giro desde ya más de veinte años, conocemos el manejo de la empresa para operar día a día.
2. ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa? La estructura impuesta por mi y por mis hermanos ha sido la que se ha necesitado de acuerdo al crecimiento que hemos ido teniendo. No nos hemos dado el tiempo de definir nada formal aún, ya que no se ha formalizado.
3. ¿Cuáles son las responsabilidades y procesos más importantes dentro de tu posición como director general? Velar por los intereses de la empresa, poniendo foco en las finanzas y cuestiones contables que pudieran perjudicar el funcionamiento de la empresa.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Nada formal, todo se hace pensando en alcanzar lo solicitado.
4. Qué departamento consideras que es el más esencial para tus funciones como director general? El departamento contable, así como el de compras, son mis principales aliados. Sin embargo a veces la información tarda en llegar.
5. Consideras que actualmente existe algún factor amenazante para la operación de tu negocio? Amenazante es todos los cambios impuestos por la Secretaría de Hacienda que puedan venir a impactar la situación financiera de la misma. Son impredecibles. La inseguridad del estado es otra cosa que siempre va a ser amenaza, por tener puntos de venta. La competencia en el mercado no la considero una amenaza, sin embargo me gustaría tener a alguien dentro de mi empresa que no la perdiera de vista.
OTROS COMENTARIOS Desde dirección es complicado estar al tanto de la situación de las demás direcciones, por lo que la confianza es clave entre todos. Sin embargo las decisiones suelen chocar porque estamos conscientes de que somos mas reactivos que planificadores.

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Batería de entrevista guiada para Director de operaciones, compras y ventas

ENTREVISTA GUIADA A DIRECTOR DE OPERACIONES, COMPRAS Y VENTAS Fecha de entrevista: 16 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio, así como la estructura organizacional y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual de tu negocio? La empresa va bien mes con mes. Tal vez no seamos los más sofisticados en el manejo pero desde que empezamos siempre nos ha ido mejor de lo esperado. Nuestro día a día es resolver a las bareras que se nos pongan. El trabajo nunca se acaba, siempre necesitamos personas trabajadoras.
2. ¿Cuál es la estructura organizacional de tus departamentos a cargo? No hay una estructura definida. A cada encargado se le piden tareas a realizar y algunas ya se les quedan de cajón. Otras veces les tenemos que recordar lo que tienen que hacer, pero nunca se ha hecho algo por escrito.
3. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición directiva? La compra de mercancías es de las mas grandes responsabilidades. También las ventas, hay que rodearse de buenos vendedores para reforzar la relación con ellos. Las ventas las manejamos al mayoreo y en punto de ventas. Las más importantes son las de las tiendas, por eso tenemos que estar alerta al abasto de tiendas y a toda la operación.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Por el momento ninguno, no se ha implementado nada formal, solo contabilidad nos ha requerido algo de formalidad para cumplir con las obligaciones mensuales.
5. ¿Cómo consideras que es la relación entre clientes, proveedores y tu empresa? La relación es muy buena, siempre respetuosa de ambos lados. Sin ninguno de ellos pudieramos crecer.
6. Consideras que actualmente existe algun factor amenazante para la operación de tu negocio? La deshonestidad y la violencia son las amenazas más fuertes para nuestro negocio.
OTROS COMENTARIOS Me he dado cuenta que si me comparo con la competencia, encuentro que ellos se han formalizado en la manera de vender. Ahí creo que nos ha fallado. Nos podría ir mejor si pusieramos atención es eso.

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Batería de entrevista guiada para Director de recursos humanos, expansión y exportación

ENTREVISTA GUIADA A DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, EXPANSIÓN Y EXPORTACIÓN
Fecha de entrevista: 17 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio desde la dirección a cargo, procesos existentes y visión a mediano plazo.</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual de tu negocio desde tu dirección? La situación del negocio es estable, nuestros números van bien y drenamos todos nuestros inventarios mes tras mes. La rotación de personal es común en frontera para las posiciones operativas, sin embargo los empleados que tienen muchos años con nosotros estan enganchados. La exportación de mercancías con algunos proveedores ha sido clave para nuestro crecimiento en ventas. La expansión la hemos dejado en espera porque hoy no hemos tenido tiempo para enfocarnos en ello.
2. ¿Cómo fue definida la estructura organizacional actual de la empresa? Fue definida como se fue necesitando la gente para funcionar la operación. No se ha definido nada en concreto porque no lo hemos priorizado.
3. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición directiva? Los procesos no están definidos, sin embargo actividades diarias siempre hay. Desde recepción de mercancías para exportación, acomodo en almacén, responsabilidades y revisión de estatus de temas con recursos humanos, como atender situaciones de los puntos de venta si así se necesitara.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito dentro de tus departamentos a cargo? Por ahora no, simplemente se le dice al personal lo que tiene que hacer al momento para que así lo siga implementando.
4. Desde tu posición, ¿cuál es la visión a mediano plazo de la empresa? Nuestra visión no está definida por escrito, sin embargo siempre ha sido posicionarnos como el proveedor de dulces más grande de la región
5. Consideras que actualmente existe algun factor amenazante para la operación del negocio? La inseguridad siempre va a ser un factor amenazante en nuestro país y eso no lo podemos controlar. La competencia no es una amenaza pero no está de más algunas veces investigar qué están haciendo.
OTROS COMENTARIOS Nuestros crecimientos cada año nos dicen que el negocio va bien. No nos hemos enfocado en trabajar día a día haciendole frente a lo que ha venido siempre gracias al apoyo de nuestros empleados, clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Modelos de diagnóstico administrativo

4.4.1 Matriz FODA

Los modelos de diagnóstico administrativo que se tiene contemplado utilizar para este estudio, será la Matriz FODA para el análisis situacional de la organización en general. Adicional se realizará un análisis con la misma matriz, para los departamentos existentes dentro de la organización, para así conocer a detalle y tener un contexto más amplio por área.

La matriz FODA será de gran utilidad por ser una herramienta de diagnóstico para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Una vez analizados los resultados, estos serán las bases para la formulación de estrategias para la resolución de las problemáticas más latentes. En la figura 14 se observan los cuadrantes de la matriz.

A partir de la elaboración de la matriz FODA, el siguiente paso es la elaboración de las estrategias alternativas, como se indica en la figura 15, para así tomar en cuenta el cruce de variables para formular estrategias. En el caso de las estrategias FO, se asocian las variables recolectadas en fortalezas y oportunidades. Las estrategias DO parten de las debilidades y oportunidades. Las estrategias FA, considera las fortalezas y amenazas, y por último las DA, asociando las debilidades y amenazas.

Figura 13 Matriz FODA

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia a partir de Vega (2019)

Figure 14 . Matriz FODA para estrategias alternativas

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Vega (2019)

4.4.2 Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor de Porter será parte de los modelos a utilizar para la investigación, para así identificar las actividades primarias que crean valor para el cliente, así como las actividades de soporte relacionadas, que facilitarán y mejorarán su desempeño, Siempre buscando la optimización de recursos (En la figura 15 se observan los cuadrantes de la matriz).

Figura 15 Esquema cadena de valor de Porter

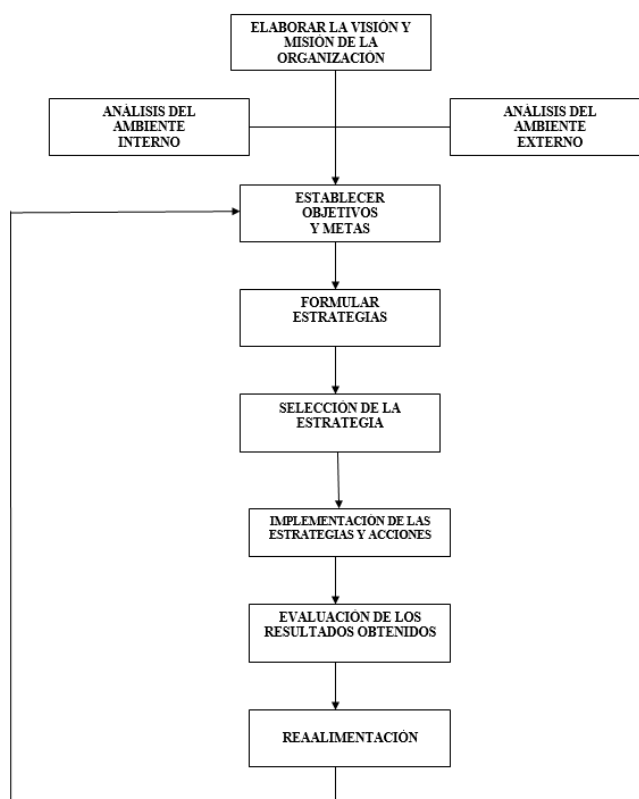


Fuente: Elaboración propia a partir cita de Porter por Thompson et al. (2015).

4.4.3. Proceso de la Administración Estratégica.

El proceso de administración estratégica, el cual será utilizado para presentar la propuesta para la empresa, se puede observar en la figura 16.

Figura 16 Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Vega (2019)

4.4.4 Sujetos de investigación

El estudio será realizado para una empresa mayorista dulcera de la Ciudad de Tijuana, Baja California. Como se mencionó en capítulos anteriores, la empresa cuenta con 82 empleados, 3 directivos, 4 administrativos y 74 en posiciones operativas y de servicios. Los departamentos administrativos son: Dirección, con tres posiciones: Dirección General y financiera, Dirección de operaciones, compras y ventas y Dirección de Expansión y Exportación.

Las entrevistas guiadas serán realizadas con una serie de preguntas definidas para así optimizar tiempos y poder ahondar en las temáticas de interés para el mismo estudio.

Los sujetos de investigación serán:

- 3 propietarios
- Gerente de Departamento Contable

- Gerente de Recursos Humanos
- Encargado de Área Comercial
- Encargado de Control de Almacén
- Auxiliares de Almacén
- Encargados de Tienda

Se pretende que una vez realizadas todas las entrevistas, se vuelva a realizar una entrevista dirigida a los 3 directivos para solucionar posibles dudas que pudieran salir de la recolección de datos y así hacer un mejor filtrado de información para su posterior análisis.

4.4.5 Matriz metodológica

Figura 17 Matriz metodológica

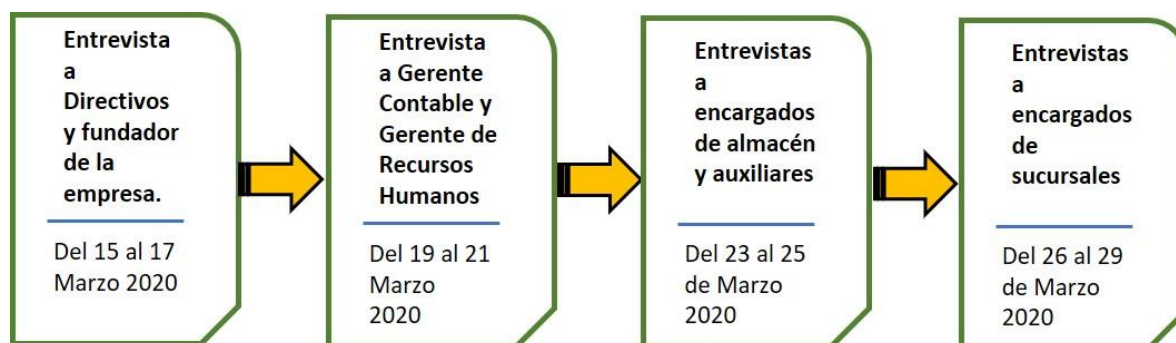
Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento:	Administración de negocios.
Especialidad:	Empresa Dulcera Mayorista
Objetivo de estudio:	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar mayorista de dulces de la Ciudad de Tijuana, B.C. México, para conocer la forma en que están operando sus áreas administrativas y operativas y elaborar una propuesta de un plan de desarrollo estratégico, que le permita lograr una eficaz y eficiente operación de sus áreas para obtener mejores rendimientos.
Sujetos de estudio:	Directivos y encargados de área
Problema abordado:	Nula administración profesional
Finalidad:	Propuesta de Plan de Desarrollo Estratégico
Tipo de estudio:	Caso de estudio
Modelo de Diagnóstico	Modelo base: Plan de Desarrollo Estratégico
Métodos y herramientas administrativas	Matriz FODA, Cadena de Valor de Porter, Proceso de Administración Estratégica.
Instrumento de recolección de datos:	Entrevistas dirigidas
Autor:	Kristell Alejandra Meléndez Monter
Director de tesis	Dr. Alfonso Vega López

Fuente: Elaboración propia a partir de Vega (2019)

4.5 Planeación de trabajo de campo

La planeación de las actividades de recolección de datos para el diagnóstico de la empresa se muestra en el siguiente cronograma:

Figura 18 Cronograma de recolección de datos



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Resultados de la Investigación

5.1. Diagnóstico de la empresa

De acuerdo con el objetivo general del presente caso de estudio, se seleccionó la matriz FODA como herramienta de diagnóstico administrativo para ser aplicada a cada dirección de la empresa; por lo que en la Cuadro 1 se podrá observar la matriz de la Dirección General y Financiera, en la Cuadro 2, la Dirección Operativa, Compras y Ventas. Y por último, en la Cuadro 3 podremos observar la Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación; Dentro de estas matrices se podrá observar el análisis de los elementos internos, correspondientes a las fortalezas, y debilidades, así como los elementos externos, de donde se derivan las oportunidades y amenazas.

Cuadro 1 Matriz FODA de la Dirección General y Financiera

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Excelente indicador de liquidez y solvencia. 2. Conocimiento del mercado 3. Instalaciones y flotillas adecuadas para la operación diaria	1. Demanda de producto por clientes alternos (restaurantes y oficinas). 2. Competencia directa en el mercado 3. Tendencia a diversificación de demanda de productos dentro del mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Capital de trabajo mal definido 2. Falta de misión y visión empresarial 3. Ausencia de planeación estratégica del negocio. 4. Falta de compromiso por parte de colaboradores 5. Deficiente proyección de imagen corporativa.	1. La competencia directa cuenta con mayor presencia en el mercado estatal. 2. Inestabilidad de asignación de impuestos en el giro y de normas de etiquetado por parte de la Secretaría de Salud. 3. El índice de violencia en el Estado.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las variables analizadas en la Matriz FODA de la figura 20, correspondiente a la dirección general y de finanzas se detectó que las fortalezas de la empresa son su liquidez y solvencia financiera, así como sus instalaciones y flotilla adecuada para operar. Dentro de sus debilidades se encontró que las que más afectan el negocio son contar con un capital de trabajo mal definido en la empresa, así como su falta de misión y visión, de la mano de una ausencia de planeación estratégica en toda la compañía.

Las oportunidades más destacadas de la empresa dentro de la industria dulcera en la región son la demanda por clientes alternos, así como la competencia directa que existe en el mercado. Las amenazas latentes son, la presencia de un 60% más de puntos de venta por parte de la competencia, así como una inestabilidad de asignación de impuestos en el giro y de normas de etiquetado por parte de la Secretaría de Salud.

La situación actual de la Dirección General y Financiera regular, ya que permite la operación diaria, sin embargo, su falta de estructura y organización no permite hacer planeaciones a futuro, por lo que las planeaciones se realizan a corto y mediano plazo, ya que sus direcciones suelen cambiar de acuerdo con las necesidades internas y los agentes cambiantes externos que en el caso de esta empresa son reformas fiscales y nuevos impuestos federales y estatales.

Ante la actual contingencia sanitaria por el virus SARS-Cov2, la dirección general y financiera ha tomado medidas financieras, haciendo negociaciones con proveedores para extensiones de días de pago para tener la capacidad de poder saldar sus deudas más próximas que no son negociables, llamando a una junta de consejo familiar para tomar las mejores decisiones financieras del negocio.

Cuadro 2 Matriz FODA de Dirección Operativa, Compras y Ventas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Buenos indicadores de liquidez para pago de proveedores 2. Conocimiento del mercado 3. Compras a volumen para mejores costos. 4. Puntos de venta dentro de la mancha urbana. 5. Flotilla de camiones para entregas a clientes.	1. Demanda de venta de producto a domicilio y nuevos territorios. 2. Diversificación de demanda de productos dentro de la industria dulcera. 3. Vendedores locales de mayoreo, especializados por tipo de clientes de la industria dulcera.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Ausencia de administración estratégica operativa. 2. Falta de planeación estratégica en compras de mercancías. 3. Productos caducados en almacén y punto de venta por mala rotación de inventarios. 4. Necesidad de manuales de procedimientos. 5. Falta de indicadores mensuales de ventas. 6. Falta de software para administración de inventarios en almacén y puntos de venta.	1. Crecimiento anual de puntos de venta de la competencia directa en el estado. 2. Incremento de precios por parte de proveedores 3. El índice de violencia en el Estado.

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 2 se observa la matriz FODA de la Dirección Operativa, Compra y Ventas, en donde se detectan las fortalezas más fuertes, que son los buenos indicadores de liquidez para pago de proveedores, así como el conocimiento del mercado dulcero por parte del director y una estrategia de compras a volumen para un mejor costo de mercancías.

Las oportunidades más destacadas son la demanda de venta de producto al mayoreo con vendedores especializados y hacía nuevos territorios, así como la diversificación de demanda de otros productos dentro de la industria dulcera.

Las amenazas más fuertes son el crecimiento anual de puntos de venta y plan promocional destacado de la competencia directa en el estado, así como el incremento de precios por parte de los proveedores de la industria.

La situación actual de la Dirección Operativa, Compras y Ventas es regular, sin embargo, existe una brecha muy corta para llegar a caer en una situación mala por las deficiencias en los planes operativos, estratégicos y administrativos desde almacén hasta los puntos de venta. Impactando colateralmente al recurso humano por las condiciones internas que dichas deficiencias lo conllevan, impactando directamente a la productividad en todas las áreas que esta dirección tiene a cargo.

Sin una estructura funcional para cada departamento a cargo, esta dirección no podrá proyectar planes a mediano y largo plazo, por lo que el desarrollo de las áreas siempre será pausado por las actividades del día a día.

Con la llegada de la pandemia a nuestro país, la Dirección Operativa, Compras y Ventas decidió modificar sus volúmenes de compra para hacer frente a los altos inventarios de algunos productos en el almacén, en donde por el paro de operaciones y cierre de algunos productos de venta por no ser actividad esencial, sus ventas se redujeron a un -70% entre Abril y Mayo. Conforme empezaron a activar algunos negocios, pudieron ir recuperándose, sin embargo hoy en día, sus ventas no son las mismas que el año pasado, se proyecta que aún se encuentra en números negativos, estimando un -45%, tratando de recuperar un poco con la entrada de algunos productos esenciales para su venta en punto de venta.

Cuadro 3 Matriz FODA de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Capacidad de inversión 2. Conocimiento de exportación de mercancías 3. Relación con distribuidores de dulces en EUA 4. Flotilla de camiones para entregas a EUA.	1. Demanda de productos en EUA de la industria dulcera mexicana. 2. Nuevas plazas y locales en la ciudad con ubicaciones atractivas para nuevas sucursales. 3. Diversificación de demanda de productos dentro de la industria dulcera.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de estructura organizacional definida² 2. Falta de motivación y enganche de empleados con la empresa. 3. Mala comunicación interna 4. Nulo estudio de factibilidad de nuevos puntos de venta 5. Falta de objetivos de exportación de las mercancías.	1. Contingencia sanitaria actual 2. Incremento de precios por parte de proveedores de mercancías que se exportan 3. Impuestos adicionales a la exportación de mercancías. 4. Crecimiento anual de puntos de venta de la competencia directa en el estado.

Fuente: elaboración propia

En el cuadro 3 se puede observar la Matriz FODA de la Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación, en donde destacan sus fortalezas más fuertes, que son su capacidad de inversión, conocimiento de exportación de mercancías hacia Estados Unidos de América, así como la buena relación entre distribuidores dulceros ubicados en los Estados Unidos de América con capacidad de llegar a todo el país. Las debilidades más notorias en la empresa son, la falta de una estructura organizacional definida, la motivación y enganche del recurso humano con la empresa, así como una deficiente comunicación interna.

Las oportunidades más fuertes están en el notorio incremento de la demanda de productos de la industria dulcera mexicana en Estados Unidos de América. Y en México, se detectó la oportunidad de nuevas plazas y locales en la ciudad con ubicaciones atractivas para nuevas sucursales. Las amenazas más fuertes son, la contingencia sanitaria actual, así como el

incremento de precios por parte de proveedores y los impuestos adicionales que puedan surgir por parte de los gobiernos tanto mexicano, como estadounidense.

La situación actual de la Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación es regular, sin embargo depende de la administración y función de las demás direcciones para su buen funcionamiento total. Un factor interno muy destacado es el recurso humano, esto debido a que son las personas las que mueven a la organización, sin embargo, su falta de estructura organizacional y de procesos definidos por posiciones, hacen que la operación se vea impactada de forma negativa, siendo menos eficientes y competitivos en el giro dulcero.

Hoy la exportación de las mercancías está trayendo flujo de efectivo a la empresa de regreso, sin embargo, si hubiera una mejor planeación de estas, se podría ser más eficientes en temas logísticos, lo que impactaría directamente y de manera positiva a la operación del negocio.

La expectativa de impacto en exportaciones ante la contingencia actual fue de paro total. Sin embargo, terminando el mes de Abril, empezó a detectarse demanda de dulces mexicanos en el mercado estadounidense, lo que hizo que las exportaciones de dulces, chocolates y galletas se volviera a activar; no con los volúmenes previo a la pandemia pero si al menos exportando un camión cada quince días, a diferencia de antes que eran dos camiones por semana.

5.2. Diseño de las estrategias. FO. FA, DA, DO

Partiendo de los resultados del análisis FODA realizado anteriormente por direcciones existentes en la empresa mayorista dulcera, se tomaron los resultados para así enlazarlos y generar estrategias por dirección que permitan la maximización de las fortalezas, para trabajar en las debilidades, apalancando de las oportunidades, con el fin de minimizar las amenazas.

Cuadro 4 Matriz FODA y estrategias FO, FA, DA, DO de Dirección General y Finanzas

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	1. Excelente indicador de liquidez y solvencia. 2. Conocimiento del mercado 3. Instalaciones y flotillas adecuadas para la operación diaria	1. Capital de trabajo mal definido. 2. Falta de misión y visión empresarial. 3. Ausencia de planeación estratégica del negocio. 4. Falta de compromiso por parte de colaboradores 5. Deficiente proyección de imagen corporativa.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Demanda de producto por clientes alternos (restaurantes y oficinas). 2. Competencia directa en el mercado 3. Tendencia a diversificación de demanda de productos dentro del mercado.	- Con base en el conocimiento del mercado, elaborar una base de datos de clientes restauraneros y corporativos potenciales para vendedores de mayoreo. (F2, O1). - De acuerdo a las actuales demandas de diferentes productos, se recomienda la implementación de estudio de benchmarking de productos adicionales a la categoría de confitería en puntos de venta de al menos tres competidores directos. (F5,O4)	- Conforme a la necesidad de una estructura, definir una identidad empresarial y diseño de estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos para la eficiencia del recurso humano(D1, O1) - Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, se recomienda la redefinición de imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado. (D5, O2)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. La competencia directa cuenta con mayor presencia en el mercado estatal. 2. Inestabilidad de asignación de impuestos en el giro y de normas de etiquetado por parte de la Secretaría de Salud.	- Partiendo de las áreas de oportunidad observadas en el servicio en tiendas, se recomienda un análisis de benchmarking de servicios en puntos de venta de al menos tres competidores directos. (F3, A1)	- Dada la nula existencia de indicadores, definir e implementar indicadores mensuales de situación y crecimiento interno por departamento. (D3,A1) - De acuerdo con la nueva norma y ley de etiquetado de

3. El índice de violencia en el Estado.	- Dada la situación actual de inseguridad en la ciudad, contratar servicios de monitoreo directo con el Estado e implementación de Brigada de Seguridad ante asaltos y secuestros. (F1,A3)	advertencia, implementar proceso de seguimiento a la norma de etiquetado impuesto por la Secretaría de Salud. (D3,A2)
---	---	--

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5 . Matriz FODA y estrategias FO, FA, DA, DO de Dirección Operativa, Compras y Ventas

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	1. Buenos indicadores de liquidez para pago de proveedores. 2. Conocimiento del mercado 3. Compras a volumen para mejores costos. 4. Puntos de venta dentro de la mancha urbana. 5. Flotilla de camiones para entregas a clientes.	1. Ausencia de administración estratégica operativa. 2. Falta de planeación estratégica en compras y ventas de mercancías. 3. Productos caducados en almacén y punto de venta por mala rotación de inventarios. 4. Necesidad de manuales de procedimientos. 5. Falta de indicadores mensuales de ventas. 6. Falta de software para administración de inventarios en almacén y puntos de venta.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Demanda de venta de producto a domicilio y nuevos territorios. 2. Diversificación de demanda de productos dentro de la industria dulcera. 3. Vendedores locales de mayoreo, especializados por tipo de clientes de la industria dulcera.	- Debido a la actual competencia de precios en la industria, se implementará una estrategia de precios por tipo de clientes de mayoreo y menudeo (F3,O2) - Dado la demanda de profesionalización de ventas por categorías y tipos de clientes, se diseñará un perfil de contratación de vendedores de mayoreo	- Con base en el actual manejo de cuentas, se analizarán carteras actuales de clientes al mayoreo, y tendencias de compra en puntos de venta, buscando la diversificación y eficiencia en compra y venta de mercancías. (D2, O1) - Dada la nula existencia de KPI'S, se diseñarán indicadores de compra y venta mensuales

	especializados por tipos de clientes. (F2, O3)	para un correcto analisis de comportamiento de subcategorías (D5, O2)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Crecimiento anual de puntos de venta de la competencia directa en el estado. 2. Incremento de precios por parte de proveedores 3. El índice de violencia en el Estado.	- De acuerdo con la competencia de precios detectada en los productos principales de algunas subcategorías, se realizará un análisis comparativo de precios de productos top por subcategorías para una estandarización de precios competitivos. (F3, A2) - Debido a la situación socio económica actual, se realizará un análisis de rentabilidad por puntos de venta actualmente establecidos. (F1,A5)	- Con base en las necesidad de orden y clasificación de inventarios, se implementará un software para administración de inventarios y acomodo de almacén por subcategorías. (D2,A1) - Partiendo de la posición delantera de la competencia directa en la industria, se desarrollará un plan promocional (precio, producto, plaza y promoción) de la empresa dulcera mayorista. (D5,A1)

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6 . Matriz FODA y estrategias FO, FA, DA, DO de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	1. Capacidad de inversión 2. Conocimiento de exportación de mercancías 3. Relación con distribuidores de dulces en EUA 4. Flotilla de camiones para entregas a EUA.	1. Falta de estructura organizacional definida 2. Falta de motivación y enganche de empleados con la empresa. 3. Mala comunicación interna 4. Nulo estudio de factibilidad de nuevos puntos de venta 5. Falta de objetivos de exportación de las mercancías.

OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Demanda de productos en EUA de la industria dulcera mexicana. 2. Nuevas plazas y locales en la ciudad con ubicaciones atractivas para nuevas sucursales. 3. Diversificación de demanda de productos dentro de la industria dulcera.	- Con base en la experiencia en la industria, se analizarán productos top de exportación por subcategorías de confitería por estados de la unión americana (F2,O1) - Análisis de rentabilidad de puntos de venta actuales para evaluación de factibilidad de nuevos puntos de venta en la ciudad para aumentar el posicionamiento en otros sectores. (F1, O2)	- Debido a la necesidad de responsabilizar y especializar personal, se implementará una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas. (D1, O3) - De acuerdo a la falta de enganche hacia la empresa, se definirá una cultura organizacional para estrategia de comunicación interna. (D1, O3) - Con base en la necesidad de implementación de procesos, se desarrollarán de manuales de capacitación y procesos por área. (D1, O3)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Contingencia sanitaria actual. 2. Incremento de precios por parte de proveedores de mercancías que se exportan. 3. Impuestos adicionales a la exportación de mercancías. 4. Crecimiento anual de puntos de venta de la competencia directa en el estado.	- Partiendo de la buena reputación en la industria a lo largo de los años, se negociará con proveedores de productos de exportación para descuentos adicionales por volumen a exportar mensualmente para mejores márgenes. (F2,A2)	- Buscando la profesionalización de las exportaciones, se definirán indicadores internos de exportación de mercancías mensuales para una mejor eficiencia de flotillas. (D5,A3) - De acuerdo al actual crecimiento de la ciudad, se realizará un análisis de cobertura de mancha urbana en la ciudad de Tijuana, B.C. para la factibilidad de crecimiento de sucursales.

Fuente: elaboración propia

5.2.1 Formulación de las estrategias

La formulación de estrategias parte del análisis de resultados entre fuerzas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), así como fortalezas y amenazas(FA), terminando con las debilidades y amenazas(DA).

En el siguiente apartado se mostrarán las estrategias formuladas por dirección de la empresa mayorista dulcera.

5.2.1.1 Dirección General y Finanzas

FO: Con base en el conocimiento del mercado e instalaciones y flotillas adecuadas para la operación diaria, hacer frente a la competencia directa en el mercado y atender la tendencia a la diversificación de la demanda de productos por medio análisis de información del mercado.

FA: Con base en el conocimiento del mercado e instalaciones y flotillas adecuadas para la operación diaria, hacer frente de manera adecuada a la competencia directa que cuenta con mayor presencia en el mercado estatal.

DO: Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, redefinir imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado.

DA: Tomando en cuenta el conocimiento del mercado, así como la posición actual en el mismo, definir e implementar indicadores mensuales de situación y crecimiento interno por departamento.

5.2.1.2 Dirección Operativa, Compras y Ventas

FO: Destacando los buenos indicadores de liquidez actuales de la empresa y en busca de mejorarlos e incrementarlos, apalancados del conocimiento del mercado, creación de estrategia de precios por tipo de clientes de mayoreo y menudeo.

FA: Con base en el conocimiento del mercado y los buenos indicadores de liquidez actuales de la empresa, tomando en cuenta la situación actual socio económica cambiante, análisis de rentabilidad por puntos de venta actualmente establecidos.

DO: Dada la nula existencia de indicadores de ventas por categorías y la actual demanda de diversificación de productos, diseño de indicadores de compra y venta mensuales para un correcto análisis de comportamiento de subcategorías.

DA: Partiendo de la posición delantera de la competencia directa en la industria, se desarrollará un plan promocional (precio, producto, plaza y promoción) de la empresa dulcera mayorista.

5.2.1.3 Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación

FO: Con base en la experiencia en la industria, analizar productos top de exportación por subcategorías de confitería para la correcta aplicación de márgenes de ganancia.

FA: Partiendo de la buena reputación en la industria a lo largo de los años, negociar con proveedores de productos de exportación para descuentos adicionales por volumen a exportar mensualmente para mejores márgenes

DO: Debido a la necesidad de responsabilizar y especializar personal, se implementará una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas.

DA: Con base en la experiencia en la industria dulcera y de acuerdo al actual crecimiento de la ciudad, realizar análisis de cobertura de mancha urbana en la ciudad de Tijuana, B.C. para la factibilidad de crecimiento de sucursales.

5.3. Selección de las estrategias a implementar.

5.3.1 Estrategias de Dirección General y Finanzas.

Estrategia: (DO) Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, redefinir imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado.

Cuadro 7 Matriz de evaluación de las acciones de la estrategia DO de Dirección General y Finanzas.

Acciones \ Criterios	Costo	Tiempo	Requiere +Personal	Aprobación de la gerencia	TOTAL
Recopilar información de esquemáticos, fuentes, logotipos y paletas de color base de su comunicación interna y externa.	0	0	1	0	1
Entrevistas a profundidad a las tres direcciones para la percepción de su actual imagen corporativa.	0	1	1	1	3
Junta de brainstorming convocada para las tres direcciones para propuestas de innovación de imagen corporativa.	0	2	1	2	5
Trabajo en conjunto con agencia creativa para la construcción de propuesta de imagen corporativa.	-1	1	2	2	4

Escala:

2 Muy conveniente.

1 Conveniente.

0 Nulo.

-1 Inconveniente.

-2 Muy inconveniente.

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Estrategias de Dirección Operativa, Compras y Ventas

Estrategia: (DO) Dada la nula existencia de indicadores de ventas y compras por categorías y la actual demanda de diversificación de productos, diseñar indicadores de compra y venta mensuales para un correcto análisis de comportamiento de subcategorías.

Cuadro 8 Matriz de evaluación de las acciones de la estrategia DO de Dirección Operativa, Compras y Ventas

Acciones \ Criterios	Costo	Tiempo	Requiere +Personal	Aprobación de la gerencia	TOTAL
Análisis de sistema actual para recibo de mercancía a bodega, ventas al mayoreo y en puntos de venta.	0	2	1	0	3
Junta con Dirección Operativa para planteamiento de sistemas actuales y la lógica de los procesos actuales.	0	1	2	1	4
Solicitud de cotizaciones de software para almacén y puntos de venta.	0	0	1	1	2
Junta con dirección general y dirección operativa para alcances, costos e inversión para los softwares necesarios para el diseño de indicadores necesarios.	0	2	2	2	6

Escala:

2 Muy conveniente.

1 Conveniente.

0 Nulo.

-1 Inconveniente.

-2 Muy inconveniente.

Fuente: elaboración propia

5.3.3 Estrategias de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación

Estrategia: (DO) Debido a la necesidad de profesionalización de los empleados, así como responsabilizar y especializar personal, implementar una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas.

Cuadro 9 Matriz de evaluación de las acciones de la estrategia DO de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación

Acciones \ Criterios	Costo	Tiempo	Requiere +Personal	Aprobación de la gerencia	TOTAL
Análisis de estructura empírica actual por departamentos por parte de gerencia de RH.	0	1	1	1	3
Entrevistas a empleados de diferentes departamentos para identificar situación de clima laboral	0	2	1	2	5
Junta con Recursos Humanos y director general para mostrar resultados de entrevistas y construir en conjunto una propuesta de estructura.	0	1	2	1	4
Junta de dirección general para presentación de propuesta de estructura, abierta a retroalimentación de direcciones y puedan ser modificadas de acuerdo a las necesidades de cada una.	0	2	2	2	6

Escala:

2 Muy conveniente.

1 Conveniente.

0 Nulo.

-1 Inconveniente.

-2 Muy inconveniente.

Fuente: elaboración propia

Estrategia: (DA) Con base en la experiencia en la industria dulcera y de acuerdo al actual crecimiento de la ciudad, realizar análisis de cobertura de mancha urbana en la ciudad de Tijuana, B.C. para la factibilidad de crecimiento de sucursales.

Cuadro 10 Matriz de evaluación de las acciones de la estrategia DA de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación

Acciones \ Criterios	Costo	Tiempo	Requiere +Personal	Aprobación de la gerencia	TOTAL
Análisis de situación actual de la empresa para definición de modelo de negocio.	0	2	1	0	3
Junta con tres direcciones para conocer su opinión acerca de situación actual de la empresa y sus objetivos de expansión de puntos de ventas.	0	1	0	1	2
Análisis de negocios con el mismo giro en colonias fuera de la zona céntrica de la ciudad, tomando en cuenta el sector industrial, escolar y de servicios alrededor que pudiera ser área potencial de expansión	0	2	1	1	4
Estudio de benchmarking para la empresa dulcera mayorista para comparar sus servicios con al menos dos empresas que sean competencia directa.	-2	2	-2	2	0
Presentación de resultados a directores para toma de decisiones de apertura de puntos de venta a mediano y largo plazo.	0	2	2	1	5

Escala:

2 Muy conveniente.

1 Conveniente.

0 Nulo.

-1 Inconveniente.

-2 Muy inconveniente.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la evaluación de estrategias realizadas anteriormente por dirección, se jerarquizaron por puntaje obtenido, seleccionando las siguientes por resultados arrojados:

Estrategia de la de Dirección General y Finanzas: (DO) *Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, redefinir imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado.*

Estrategia de la Dirección Operativa, Compras y Ventas: (DO) *Debido a la necesidad de profesionalización de los empleados, así como responsabilizar y especializar personal, implementar una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas.*

Estrategia de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación: *(DO) Dada la nula existencia de indicadores de ventas y compras por categorías y la actual demanda de diversificación de productos, diseño de indicadores de compra y venta mensuales para un correcto análisis de comportamiento de subcategorías.*

5.4. Análisis costo-beneficio

El siguiente análisis costo-beneficio se realizó de manera cualitativa, esto de acuerdo a las estrategias anteriormente planteadas.

Cuadro 11 Análisis costo-beneficio de estrategias

Estrategia	Dirección	Costo	Beneficio
(DO) Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, redefinir imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado.	Estrategia de la de Dirección General y Finanzas	Replanteamiento de identidad corporativa \$25,000, como monto aproximado.	Relanzamiento de imagen corporativa para mejorar posicionamiento de mercado, con el objetivo de ser top of mind de los clientes.
(DO) Debido a la necesidad de profesionalización de los empleados, así como responsabilizar y especializar personal, implementar una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas.	Estrategia de la Dirección Operativa, Compras y Ventas	Horas de trabajo de Dirección de Recursos Humanos en conjunto con dirección general y financiera, así como la dirección operativa.	Claridad en estructura organizacional, con líneas de mando definidas para una mejor comunicación vertical y horizontal y toma de decisiones de cada miembro de la compañía.

(DO) Dada la nula existencia de indicadores de ventas y compras por categorías y la actual demanda de diversificación de productos, diseño de indicadores de compra y venta mensuales para un correcto análisis de comportamiento de subcategorías.	Estrategia de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación	Horas de trabajo de dirección general y financiera, así como la dirección operativa, compras y ventas.	Precisión para la toma de decisiones de compra y venta de productos en sus diversas subcategorías, buscando la eficiencia y optimización de inventarios.
---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

El costo más alto en el presente análisis es el de las tres direcciones de la empresa para organizar planes para la ejecución de las estrategias, cuyo beneficio sería directamente a la estructura organizacional, así como a sus indicadores en la administración de sus inventarios, con el objetivo de ser más eficientes en la compra y venta de mercancías.

5.5. Cronograma para la implementación de las estrategias

Como parte de la generación de las estrategias, así como de su análisis de costo-beneficio, se generó un cronograma para su implementación, para así tener el detalle desde su inicio, hasta la terminación de cada una, mostrando línea de tiempo y responsables directos.

5.5.1 Estrategia: (DO) Partiendo del posicionamiento en el mercado actual, redefinir imagen corporativa para el diseño de estrategias de posicionamiento de mercado.

Cuadro 12 Cronograma para la implementación de las estrategias DO de la Dirección General y Finanzas

Acciones	Tiempo	feb-21				Responsables	Recursos
		V-S1	V-S2	V-S3	V-S4		
1. Junta con dirección general para revisión de imagen corporativa actual (logotipo, tipografía, eslogan, paleta cromática). Adicional a esto se ahondará en las necesidades de imagen del cliente, así como los no negociables de los componentes de la imagen corporativa actual.		X				Director General y Maestrante	Junta de al menos 1 hora
2. Solicitud de cotización y propuestas de diseño de imagen corporativa a despacho de diseño creativo local.			X	X		Maestrante	Honorarios de despacho de diseño creativo \$18,000
3. Junta con dirección general para presentación de propuesta de nueva imagen corporativa, con ejemplos sobrepuestos en fachadas existentes.					X	Despacho de diseño creativo y maestrante	Junta de al menos 1 hora

Fuente: elaboración propia

5.5.2 Estrategia: (DO) Dada la nula existencia de indicadores de ventas y compras por categorías y la actual demanda de diversificación de productos, diseñar indicadores de compra y venta mensuales para un correcto análisis de comportamiento de subcategorías.

Cuadro 13 Cronograma para la implementación de las estrategias DO de Dirección Operativa, Compras y Ventas

Tiempo Acciones	feb-21				mar-21				abr-21				Responsables	Recursos
	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4		
1. Diseño de catálogo de productos por categorías y subcategorías, con códigos de barra, códigos internos, costo, precio de venta mayoreo y precio de venta menudeo.	x	x	x	x									Director de Compras, Maestrante y Asistente de Compras	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.
2. Diseño de reporte de compras mensual por subcategorías, código de barras, código interno y último costo.				x	x								Maestrante y asistente de compras	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.
3. Cotización de proveedor de software de inventario de almacén con reportes deseados de acuerdo a previo diseño.						x	x	x					Maestrante, asistente de compras y proveedores de software	Llamadas telefónicas de locales y de larga distancia. Internet y correos electrónicos.
4. Junta con proveedores de software para revisión de propuestas y costos									x	x			Maestrante, asistente de compras y proveedores de software	Junta o videoconferencia de al menos 45 minutos por proveedor.
5. Presentación de proveedores factibles a dirección de compras para toma de decisión de dos propuestas de software.											x		Maestrante, asistente de compras y proveedores de software	Junta de al menos 1 hora
6. Presentación de proyecto a las tres direcciones de la empresa para definición de proveedor de software de administración de inventarios.												x	Dirección de compras, Maestrante, asistente de compras y proveedores de software	Junta de al menos 1 hora

Fuente: elaboración propia

5.5.3 Estrategia: (DO) Debido a la necesidad de profesionalización de los empleados, así como responsabilizar y especializar personal, implementar una estructura organizacional por departamentos administrativos y operativos con líneas de mando definidas.

Cuadro 14 Cronograma para la implementación de las estrategias DO de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación.

Tiempo Acciones	may-21				jun-21				jul-21				Responsables	Recursos
	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4		
1. Entrevista con figura de gerente de recursos humanos para sondeo de situación actual de departamento de recursos humanos, así como de estructura organizacional.	x												Gerente de recursos humanos y maestrante.	Junta de al menos 1 hora con gerencia de recursos humanos. Computadora portátil y licencia original de herramientas de
2. Entrevista a Departamento Contable para conocer situación fiscal actual de los empleados de la empresa.		x											Maestrante, asistente de compras y proveedores de software	Junta de al menos 1 hora con departamento contable
3. Entrevista con tres direcciones para su definición de departamentos por dirección bajo su mando, así como líneas de mando percibidas.	x	x											Direcciones de empresa y maestrante.	Junta de al menos 45 minutos por dirección.
4. Entrevista con empleados encargados de las diferentes áreas, así como empleados a cargo para conocer sus funciones y responsabilidades, así como clima laboral			x	x	x								Maestrante	Junta de al menos 20 minutos por empleado
5. Análisis y composición de estructura actual de acuerdo a líneas de mando percibidas, responsabilidades y horas trabajadas por empleado.						x	x						Maestrante	Junta de al menos 1 hora
6. Junta con director de recursos humanos para presentación de estructura actual, y así escuchar sus necesidades de acuerdo a su percepción.							x						Maestrante y Dirección de Recursos Humanos	Junta de al menos 1 hora con Dirección de Recursos Humanos
7. Análisis de departamentos y líneas de mando sugeridas para cumplimiento de objetivos por departamento en tiempo y forma.								x	x	x			Maestrante	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.
8. Presentación de propuesta de organigrama a Dirección de Recursos Humanos.											x		Maestrante y Dirección de Recursos Humanos	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.

Fuente: elaboración propia

5.5.4 Estrategia: (DO) Con base en la experiencia en la industria dulcera y de acuerdo al actual crecimiento de la ciudad, realizar análisis de cobertura de mancha urbana en la ciudad de Tijuana, B.C. para la factibilidad de crecimiento de sucursales.

Cuadro 15 Cronograma para la implementación de las estrategias DA de Dirección de Recursos Humanos, Expansión y Exportación.

Tiempo Acciones	ago-21				sep-21				Responsables	Recursos
	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4	V-S1	V-S2	V-S3	V-S4		
1. Junta con dirección general para revisión de visión de crecimiento de puntos de venta en la región.	X								Dirección de Expansión y Maestrante	Junta de al menos 1 hora
2. Análisis de puntos de venta del giro dulcero establecidos actualmente en la región		X	X						Maestrante	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.
3. Scouting de zonas interesadas por dirección para crecimiento de puntos de venta, con énfasis en competencia establecida, así como en locales comerciales disponibles.				X	X				Maestrante	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.
4. Análisis sociodemográfico de las zonas con interés en expansión.						X	X		Maestrante	Computadora portátil y licencia original de herramientas de microsoft.
4. Presentación de factibilidad de apertura de puntos de venta en zonas interesadas por dirección, así como recomendaciones generales de acuerdo a los análisis realizados previamente.								X	Dirección de Expansión y Maestrante	Junta de al menos 1 hora

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se encuentran las conclusiones a la investigación, y recomendaciones basadas en el diagnóstico por medio de herramientas administrativas aplicadas a la empresa familiar mayorista de dulces, de la Ciudad de Tijuana, Baja California. México; buscando así una mejora operativa y administrativa.

Conclusiones

En el presente trabajo se detalló en un inicio la situación actual, así como el planteamiento del problema de la empresa familiar mayorista de dulces, para abrir paso a la aplicación de herramientas de diagnóstico administrativo, cuyos resultados concluyeron en que siendo una empresa con más de cuarenta años de experiencia en el mercado dulcero del estado, su posicionamiento en el mercado ha decaído en comparación de su competencia directa tanto en imagen como en número de puntos de venta establecidos. A pesar de la pérdida de posicionamiento de mercado, la situación financiera actual de la empresa se define por su dirección de finanzas con buena liquidez y solvencia.

Las actividades administrativas y operativas de las tres direcciones se encuentran sobrecargadas, por lo que se pierde la función estratégica del negocio, siendo las tres direcciones más reactivas que estratégicas. La proactividad en sus direcciones es muy notoria, sin embargo, no pueden cubrir todos sus departamentos a cargo, por lo que la falta de estructura organizacional, así como la definición de líneas de mando lo que ocasiona que sus empleados sean menos eficientes en sus tareas asignadas, aunado también a la falta de procesos y procedimientos por escrito en las áreas administrativas y operativas.

Las funciones y actividades realizadas por el personal administrativo han sido indicadas por las tres direcciones, de acuerdo a la necesidad del negocio, siendo el área contable la mejor administrada por su contador general debido al cuidado que debe de tener en el cumplimiento a las responsabilidades fiscales de la empresa. De acuerdo a la información recabada de la gerencia contable, se podría llegar a entender que funciona como un organismo aparte, debido a que establece sus propios métodos, procesos y formatos para así presentar resultados a la dirección financiera.

La dirección operativa, quien tiene la responsabilidad del almacén central, tiene un déficit en el control de mercancías, siendo su administración de manera empírica, sin indicadores de primeras entradas, primeras salida, así como un mal manejo en el acomodo de mercancías, observando riesgos de merma y robo por su deficiente administración y falta de indicadores. Esta misma dirección tiene a su cargo la compra y venta de mercancías por lo que la misma deficiencia de indicadores en el control de su almacén y matriz, dificultan la correcta toma de decisiones a la hora de la adquisición de volúmenes de diferentes proveedores, así como la certera aplicación de estrategias de venta para sus clientes mayoristas, y clientes al menudeo en sus puntos de venta. La misma deficiencia del control de inventarios en almacén es la que padecen los inventarios de las ocho sucursales adicionales del cliente.

Haciendo hincapié en la importancia de la estructura organizacional, la dirección a cargo del departamento de recursos humanos no ha definido una estructura formal, lo que ha ocasionado cierta informalidad para el cumplimiento de tareas asignadas al personal operativo, ya que las líneas de mando no definidas dificultan la comunicación de arriba hacia abajo. A pesar de que los empleados operativos tienen línea directa con directivos, esto debido a la misma deficiencia planteada, se pierde la objetividad de los mensajes a comunicar, ya que quedan dudas sobre la manera de actuar después de dar una orden.

La dirección de recursos humanos, que también tiene a cargo la exportación de mercancías, así como la expansión de puntos de venta, adolece de personal para una correcta asignación de tareas para balancear sus responsabilidades, por lo que ningún departamento es prioridad, lo que ocasiona un desbalance al atenderlos al mismo tiempo, siendo que los tres deberían de ser relevantes para la empresa. De acuerdo al análisis realizado, se determinó que lo más importante para esta dirección es la exportación de mercancías, seguido de la responsabilidad de recursos humanos, dejando en último término la expansión de puntos de venta.

En la búsqueda de eficiencia, mejora operativa, administrativa y partiendo de un diagnóstico general, mostrado en el anexo 8, a uno particular por direcciones, se concluye que la empresa tiene sus mayores áreas de oportunidad en su misma estructura, lo que ocasiona una deficiente administración de recursos y bienes.

Recomendaciones

Analizando los resultados arrojados por las herramientas administrativas, tomando en cuenta que la empresa es familiar, de administración y operación actualmente empírica, hilando las conclusiones, así como las entrevistas realizadas a las tres direcciones, personal administrativo y operativo, se plantean las siguientes recomendaciones por nivel de necesidad detectada, con visión a un negocio eficiente y rentable, en la búsqueda de la acción basada en la estrategia, de la mano del expertis operativo para que las recomendaciones no ocasionen un plan arriesgado por lo que a continuación se propone.

- El recurso más valioso de una empresa son sus empleados, ya que sin ellos los engranes no podrían funcionar de manera eficiente, por lo que se sugiere realizar una estructura organizacional para la empresa, desde el primer nivel de dirección general hasta el último eslabón operativo, para así definir líneas de mando de manera vertical y horizontal, seguido de un perfil de posiciones por departamento, seguido de las actividades básicas y responsabilidades del puesto, para así tener un mejor proceso de reclutamiento y selección, esto en búsqueda de la especialización y profesionalización de los miembros de la empresa dentro de su posición para su buen desempeño. A la par de esta actividad, se sugiere la definición de su misión, visión y valores organizacionales.
- Los indicadores de desempeño son vitales para darle seguimiento a cualquier departamento empresarial, plan de trabajo o estrategia a implementar. Debido a la necesidad de indicadores en almacén para su correcta administración, se sugiere la contratación de un software que permita contar con un catálogo virtual por categorías y subcategorías con costos actualizados en tiempo real, que pueda registrar las compras, así como la correcta entrada de mercancía a almacén con fechas de caducidad en el sistema, para así tener un control de entradas y salidas, con una inteligente dispersión de mercancía a las sucursales de la empresa, consecuencia de las compras a proveedores y ventas al público en general, desarrollando una base de datos que permita la creación de indicadores de sell in, sell out, días de inventario y caducidades próximas para una mejor toma de decisiones para la compra y venta de

productos, tan detallada que permita tomar decisiones por sucursal para así minimizar agotados y las posibles mermas.

- Tomando en cuenta el actual posicionamiento de mercado de la empresa en comparación con su competencia, y con el objetivo de redefinir la imagen corporativa, se recomienda el replanteamiento de imagen para buscar generar estrategias enfocadas en posicionamiento y crecimiento de punto de ventas aunado de una correcta investigación que valide la factibilidad de nuevos puntos de venta.

ANEXOS

Cuestionarios de entrevistas

Anexo. 1

Entrevista guiada a director general y financiero

ENTREVISTA GUIADA A DIRECTOR GENERAL Y FINANCIERO
Fecha de entrevista: 15 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio, así como la estructura organizacional y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual de tu negocio? La empresa hoy cuenta con excelentes indicadores de liquidéz y solvencia. Gracias a la experiencia en el giro desde ya más de veinte años, conocemos el manejo de la empresa para operar día a día.
2. ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa? La estructura impuesta por mi y por mis hermanos ha sido la que se ha necesitado de acuerdo al crecimiento que hemos ido teniendo. No nos hemos dado el tiempo de definir nada formal aún, ya que no se ha formalizado.
3. ¿Cuáles son las responsabilidades y procesos más importantes dentro de tu posición como director general? Velar por los intereses de la empresa, poniendo foco en las finanzas y cuestiones contables que pudieran perjudicar el funcionamiento de la empresa.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Nada formal, todo se hace pensando en alcanzar lo solicitado.
4. ¿Qué departamento consideras que es el más esencial para tus funciones como director general? El departamento contable, así como el de compras, son mis principales aliados. Sin embargo a veces la información tarda en llegar.
5. Consideras que actualmente existe algún factor amenazante para la operación de tu negocio? Amenazante es todos los cambios impuestos por la Secretaría de Hacienda que puedan venir a impactar la situación financiera de la misma. Son impredecibles. La inseguridad del estado es otra cosa que siempre va a ser amenaza, por tener puntos de venta. La competencia en el mercado no la considero una amenaza, sin embargo me gustaría tener a alguien dentro de mi empresa que no la perdiera de vista.
OTROS COMENTARIOS Desde dirección es complicado estar al tanto de la situación de las demás direcciones, por lo que la confianza es clave entre todos. Sin embargo las decisiones suelen chocar porque estamos conscientes de que somos mas reactivos que planificadores.

Fuente: elaboración propia

Anexo. 2

Entrevista guiada a director de operaciones, compras y ventas

ENTREVISTA GUIADA A DIRECTOR DE OPERACIONES, COMPRAS Y VENTAS
Fecha de entrevista: 16 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio, así como la estructura organizacional y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual de tu negocio? La empresa va bien mes con mes. Tal vez no seamos los más sofisticados en el manejo pero desde que empezamos siempre nos ha ido mejor de lo esperado. Nuestro día a día es resolver a las bareras que se nos pongan. El trabajo nunca se acaba, siempre necesitamos personas trabajadoras.
2. ¿Cuál es la estructura organizacional de tus departamentos a cargo? No hay una estructura definida. A cada encargado se le piden tareas a realizar y algunas ya se les quedan de cajón. Otras veces les tenemos que recordar lo que tienen que hacer, pero nunca se ha hecho algo por escrito.
3. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición directiva? La compra de mercancías es de las mas grandes responsabilidades. También las ventas, hay que rodearse de buenos vendedores para reforzar la relación con ellos. Las ventas las manejamos al mayoreo y en punto de ventas. Las más importantes son las de las tiendas, por eso tenemos que estar alerta al abasto de tiendas y a toda la operación.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Por el momento ninguno, no se ha implementado nada formal, solo contabilidad nos ha requerido algo de formalidad para cumplir con las obligaciones mensuales.
5. ¿Cómo consideras que es la relación entre clientes, proveedores y tu empresa? La relación es muy buena, siempre respetuosa de ambos lados. Sin ninguno de ellos pudieramos crecer.
6. Consideras que actualmente existe algun factor amenazante para la operación de tu negocio? La deshonestidad y la violencia son las amenazas más fuertes para nuestro negocio.
OTROS COMENTARIOS Me he dado cuenta que si me comparo con la competencia, encuentro que ellos se han formalizado en la manera de vender. Ahí creo que nos ha fallado. Nos podría ir mejor si pusieramos atención es eso.

Fuente: elaboración propia

Anexo. 3

Entrevista guiada a director de recursos humanos, expansión y exportación

ENTREVISTA GUIADA A DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, EXPANSIÓN Y EXPORTACIÓN	
Fecha de entrevista: 17 de Marzo 2020	
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio desde la dirección a cargo, procesos existentes y visión a mediano plazo.</i>	
1. ¿Cómo definirías la situación actual de tu negocio desde tu dirección?	La situación del negocio es estable, nuestros números van bien y drenamos todos nuestros inventarios mes tras mes. La rotación de personal es común en frontera para las posiciones operativas, sin embargo los empleados que tienen muchos años con nosotros están enganchados. La exportación de mercancías con algunos proveedores ha sido clave para nuestro crecimiento en ventas. La expansión la hemos dejado en espera porque hoy no hemos tenido tiempo para enfocarnos en ello.
2. ¿Cómo fue definida la estructura organizacional actual de la empresa?	Fue definida como se fue necesitando la gente para funcionar la operación. No se ha definido nada en concreto porque no lo hemos priorizado.
3. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición directiva?	Los procesos no están definidos, sin embargo actividades diarias siempre hay. Desde recepción de mercancías para exportación, acomodo en almacén, responsabilidades y revisión de estatus de temas con recursos humanos, como atender situaciones de los puntos de venta si así se necesitara.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito dentro de tus departamentos a cargo?	Por ahora no, simplemente se le dice al personal lo que tiene que hacer al momento para que así lo siga implementando.
4. Desde tu posición, ¿cuál es la visión a mediano plazo de la empresa?	Nuestra visión no está definida por escrito, sin embargo siempre ha sido posicionarnos como el proveedor de dulces más grande de la región
5. Consideras que actualmente existe algún factor amenazante para la operación del negocio?	La inseguridad siempre va a ser un factor amenazante en nuestro país y eso no lo podemos controlar. La competencia no es una amenaza pero no está de más algunas veces investigar qué están haciendo.
OTROS COMENTARIOS	
Nuestros crecimientos cada año nos dicen que el negocio va bien. No nos hemos enfocado en trabajar día a día haciéndole frente a lo que ha venido siempre gracias al apoyo de nuestros empleados, clientes y proveedores.	

Fuente: elaboración propia

Anexo. 4

Entrevista guiada a gerente de departamento contable

ENTREVISTA GUIADA A GERENTE DE DEPARTAMENTO CONTABLE
Fecha de entrevista: 20 de Marzo
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio, así como la estructura organizacional y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual contable de la empresa? La situación contable de la empresa es estable. Nos esforzamos por tenerla al día y cumplir con nuestras obligaciones fiscales.
2. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición como gerente contable? Elaboración de balances generales y estados de resultados. Altas y bajas IMSS, declaración de impuestos ante dependencias gubernamentales. Cuentas por pagar.
3. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Ninguno por el momento como manual, pero somos el departamento que más procesos sigue por escrito por así necesitarlos para llevar la contabilidad, pero nada es oficial, lo hacemos de manera interna.
4. Consideras que actualmente existe algún factor amenazante para la situación contable del negocio? Ninguna amenazante o de riesgo que no pueda ser controlada por nosotros. Lo más alarmante podrían ser los cambios que hay por parte de secretaría de hacienda para nosotros.
OTROS COMENTARIOS
La migración a un software contable más eficiente sería de mejor aprovechamiento para toda la empresa.

Fuente: elaboración propia

Anexo. 5

Entrevista guiada a gerente de recursos humanos

ENTREVISTA GUIADA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de entrevista: 19 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio desde la dirección a cargo, procesos existentes y visión a mediano plazo.</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual del área de recursos humanos dentro de la empresa? En mejora continua. No hay nada muy definido respecto a procesos. Se trabaja de acuerdo a las necesidades del día a día. Sin embargo mantengo mi planeación para sacar adelante los pendientes en tiempo.
2. ¿Cómo fue definida la estructura organizacional actual de la empresa? La estructura no ha sido definida formalmente. El personal se contrata de acuerdo a necesidades que van saliendo en la operación y de ahí que el director autorice las contrataciones y pagos pertinentes.
3. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición? Reclutamiento y contratación de personal, ya que hay mucha rotación en la región. El cumplimiento de normas establecidas por el gobierno del estado, ya que se necesita apoyo de más departamentos. Capacitación y bienvenida a nuevos empleados. El enganche a empleados, es complicado desarrollarlo de la nada.
4. Hasta hoy, ¿existen manuales de procedimientos o procesos por escrito dentro de tus departamentos a cargo? Ninguno por el momento, solo formatos desarrollados por mí para un mejor control interno.
4. Desde tu posición, ¿cuál es la visión a mediano plazo de la empresa? La empresa tiene mucho por desarrollar aún. Con una buena planeación, visión y misión establecida, así como mucho seguimiento, la empresa podría seguir creciendo.
5. Consideras que actualmente existe algún factor amenazante para la operación del negocio? La innovación es un factor amenazante para la empresa si es que no se implementa a corto plazo.
OTROS COMENTARIOS

Fuente: elaboración propia

Anexo. 6

Entrevista guiada a encargado de área comercial

ENTREVISTA GUIADA A ENCARGADO DE ÁREA COMERCIAL
Fecha de entrevista: 23 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio desde la posición del entrevistado, así como responsabilidades y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual deL negocio desde tu posición? Hay mucho trabajo todos los días. Regularmente hay sobresaturación de actividades porque muchas personas hacemos muchas actividades de diferentes áreas para que todo salga todos los días.
2. ¿Cuáles son las actividades y procesos más importantes dentro de tu posición? Catalogación de productos en sistema, asignación de costos en sistema, relación con proveedores, coordinación de embarque de mercancía de Sur a Norte. Encargada de Matriz los fines de semana. Procesos establecidos como tal no están definidos, es de acuerdo a nuestras decisiones y la confianza de mi jefe.
3. ¿Cómo fue tu inicio en esta posición, cuáles han sido tus más grandes retos estando aquí? Se me asignaron las actividades de catalogación por la confianza y mis capacidades. Lograr tener los códigos actualizados con sus precios establecidos de acuerdo a las negociaciones del comprador es de los retos más fuertes, ya que pueden existir variaciones semanales o mensuales.
4. ¿Existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Ninguno como tal, solo algunos archivos que yo manejo para poder sacar mi trabajo del día a día.
5. ¿Cómo consideras que es la relación entre clientes, proveedores y tu empresa? La relación es muy abierta y colaborativa.
OTROS COMENTARIOS

Fuente: elaboración propia

Anexo. 7

Entrevista guiada a encargado y auxiliar de control de almacén

ENTREVISTA GUIADA A ENCARGADO Y AUXILIAR DE CONTROL DE ALMACÉN
Fecha de entrevista: 24 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio desde la posición del entrevistado, así como responsabilidadesl y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual deL negocio desde tu posición? La empresa va muy bien, todos los días tenemos trabajo. Recibimos mercancía y mandamos pedidos todos los días. Hay días que no logramos sacar todo lo que teníamos pensado en un solo días.
2. ¿Cuáles son los procesos más importantes dentro de tu posición? Revisar que la mercancía esté colocada en sus pasillos, con la finalidad de que el acomodo sea facil para el surtido de pedidos para sucursales y para clientes.
3. ¿Cómo fue tu inicio en esta posición, cuáles han sido tus más grandes retos estando aquí? Empecé siendo bodeguero hace ya diez años. Los retos han sido ganarse la confianza de los jefes y entenderlos. Ya que recibo mucha información y a veces es confuso sacar todo el trabajo por eso. Tener a cargo a los bodegueros es un gran reto, ya que siempre tenemos que revisar dos veces lo que hacemos para evitar equivocarnos tanto.
4. ¿Existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Escritos no creo, es más lo que se va haciendo día a día que ya sabemos que tiene que pasar.
5. ¿Cómo consideras que podría mejorar la operación en el control de almacén? Teniendo mejores controles con tecnología y capacitaciones para saber bien las expectativas que se tiene de nosotros.
OTROS COMENTARIOS

Fuente: elaboración propia

Anexo. 8

Entrevista guiada a encargado de tienda

ENTREVISTA GUIADA A ENCARGADOS DE TIENDA
Fecha de entrevista: 26 de Marzo 2020
<i>Objetivo de entrevista: Conocer la situación actual de negocio desde la posición del entrevistado, así como responsabilidadesl y procesos existentes</i>
1. ¿Cómo definirías la situación actual del manejo de tiendas? La situación es algunas veces muy coordinada y otras muy caótica, ya que la comunicación a veces se cruza y no podemos tener surtidas las tiendas por esa razón y perdemos venta.
2. ¿Cuáles son los procesos más importantes a seguir en el día a día? Revisión de inventarios y surtido de anaqueles con ayuda de los auxiliares de tienda. Cortes de caja y pago a proveedores pequeños de mercancía o servicios. Atención a quejas y situaciones con clientes.
4. ¿Existen manuales de procedimientos o procesos por escrito? Ninguno establecido pero solo existen hojas de control como en el caso de los cortes de caja. Pero nada así por escrito.
5. ¿Cómo consideras que podría mejorar la operación y administración de puntos de venta? Con una capacitación de actividades a hacer para evitar contratiempos y descontentos para con los jefes y clientes. Las entregas de mercancía a veces son muy tardadas y retrasan nuestras ventas, así como la posibilidad de vender más por no tener producto disponible. El manejo de clientes conflictivos a veces también es complicado.
OTROS COMENTARIOS

Fuente: elaboración propia

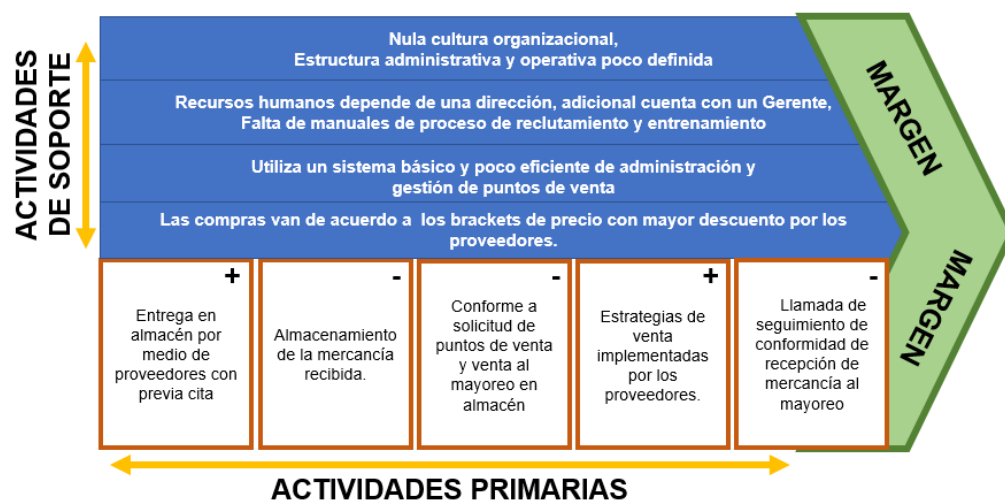
Anexo. 8*FODA aplicado a la empresa dulcera mayorista en general*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Buen indicador de liquidez y solvencia. 2. Amplio almacén para recepción de mercancías 3. Dulcero con mayor catálogo de productos en el estado. 4. Inmediata disponibilidad de producto al mayoreo 5. Relación cercana con dueño-clientes mayoristas 6. Exportación de mercancía a Estados Unidos.	1. Productos caducados en almacén y punto de venta por mal rotación de inventarios. 2. Merma de producto por mal manejo en almacén. 3. Extensa línea de productos de baja rotación. 4. Servicio al cliente malo-regular en punto de venta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Carece de un organigrama 2. Rotación de personal 3. Necesidad de manuales y procesos 4. Falta de sistema de inventarios de almacén y puntos de venta 5. Robo de mercancía en almacén y tiendas 6. Falta capacitación dirigida a personal operativo y administrativo.	1. La competencia directa cuenta con mayor presencia en el mercado estatal. 2. La competencia directa cuenta con un 3. plan promocional implementado. 4. Inestabilidad de asignación de impuestos en el giro y de normas de etiquetado por parte de la Secretaría de Salud. 5. El índice de violencia en el Estado.

Fuente: elaboración propia

Anexo. 9

Cadena de valor de Porter



Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

Referencias documentales

- Arenas, J. A. (1970). Introducción a la administración. Ciudad de México, Distrito Federal: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Draft, R. L. (2015). Teoría y Diseño Organizacional. México, D.F.: Cengage Learning.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. México, Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Orozco, C. H. (2007). Análisis Administrativos: técnicas y métodos. San José, Costa Rica: Universidad a Distancia de San José de Costa Rica.
- Ponce, A. R. (2007). Administración Moderna. México: Limusa.
- Rivas, L. (2015). ¿Cómo hacer una tesis? México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Rojas, S. A. (2010). Administración de pequeñas empresas. Ciudad de México: McGraw- Hill.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Trías, S. Z. (2009). Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta Edición. Biblioteca de la Universidad. Metropolitana.
- Terry, G. R. (1985). Principios de Administración. Grupo Editorial Patria.
- III, A. J., Janes, A., Thompson, A., Sutton, C., Gamble, J., & Peteraf, M. (2018). Administración Estratégica. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Vega, A. L. (2019). Herramientas administrativas. Tijuana, Baja California.

Referencias digitales

- Allied Market Research. (1 de Febrero de 2017). Allied Market Research. Obtenido de <https://www.alliedmarketresearch.com/confectionery-market>
- AMDIVED. (27 de Junio de 2019). Asociación Mexicana de Directivos de Venta de Dulces. Obtenido de Asociación Mexicana de Directivos de Venta de Dulces: <http://amdived.org.mx/>
- ANAM. (27 de Junio de 2019). Anam. Obtenido de Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas A.C.: <https://www.anam.mx/portal/>
- DENUE. (2014). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Tijuana, Baja California, México.
- INADEM. (7 de Octubre de 2016). Instituto Nacional del Emprendedor. Obtenido de INADEM: <https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>
- INEGI. (2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía . Tijuana, Baja California, México.
- ISCAM. (27 de Junio de 2019). Información Sistematizada de Canales y Mercados. Obtenido de Información Sistematizada de Canales y Mercados: <http://www.iscam.com/>
- Lindell, C. (10 de 10 de 2019). Candy Industry. Obtenido de <https://www.candyindustry.com/2019/top-25-candy-companies>
- NIELSEN. (2019). The Nielsen Company (US), LLC. Ciudad de México: The Nielsen Company.
- Valencia, J. R. (1999). Obtenido de UAQ: https://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez_Valencia.pdf

Entrevistas

- Alarcón, T. (2020, Marzo 27). Control y procesos en el manejo de puntos de venta. (K. Meléndez, Entrevistador)
- Barreda, E. (2020, Marzo 23). Manejo y control de almacén. (K. Meléndez, Entrevistador)
- Bonilla, O. (2020, Marzo 25). Manejo de almacén en compra y ventas de mercancías. (K. Meléndez, Entrevistador)
- Buendía, L. (2020, Marzo 26). Control y procesos en el manejo de puntos de venta. (K. Meléndez, Entrevistador)

Buendía, L. (2020, Marzo 21). Manejo y situación actual del departamento de Recursos Humanos. (K. Meléndez, Entrevistador)

González, K. (2020, Marzo 19). Situación actual fiscal de negocio y procesos internos. (K. Meléndez, Entrevistador)

Gutierrez, M. (2020, Marzo 27). Control y procesos en el manejo de puntos de venta. (K. Meléndez, Entrevistador)

Ramirez, J. (16 de Marzo de 2019). (K. Meléndez, Entrevistador)

Ramirez, R. (15 de Marzo de 2019). (K. Meléndez, Entrevistador)

Ramirez, S. (15 de Marzo de 2019). (K. Meléndez, Entrevistador)

Ramírez, J. (2020, Marzo 17). Situación actual de negocio y procesos internos. (K. Meléndez, Entrevistador)

Ramirez, R. (2020, Marzo 16). Situación actual de negocio y procesos internos. (K. Meléndez, Entrevistador)

Ramirez, S. (2020, Marzo 15). Situación actual de negocio y procesos internos. (K. Meléndez, Entrevistador)

Saenz, C. (2020, Marzo 27). Control y procesos en el manejo de puntos de venta. (K. Meléndez, Entrevistador)

Saucedo, D. (2020, Marzo 26). Control y procesos en el manejo de puntos de venta. (K. Meléndez, Entrevistador)

Sevilla, S. (5 de Agosto de 2019). Coordinadora de Category Management. (K. Meléndez, Entrevistador)

Solis, C. (2020, Marzo 26). Control y procesos en el manejo de puntos de venta. (K. Meléndez, Entrevistador)

Posadas, E. (9 de Diciembre de 2019). Gerente Nacional de Canal Mayoreo de Empresa Dulcera Transnacional. (K. Meléndez, Entrevistador)

Urias, G. (2020, Marzo 24). Situación actual de compras y logística. (K. Meléndez, Entrevistador)