TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADOS E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

DIAGNÓSTICO INTEGRAL EN LA EMPRESA CARNES CRUVI DE LA CIUDAD DE OAXACA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

Maestra en Administración

PRESENTA:

Tania Alejandra Cruz Olmedo

DIRIGIDA POR:

M.C. Ruth María Ortiz López

ASESORES:

M.A. Luis Rodolfo Pérez Reyes

M.C. Mario Sergio Lerín Cruz

Oaxaca de Juárez, Oaxaca. Diciembre 2019

"2019, año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Oaxaca de Juárez, Oax, 14/noviembre/2019

No. De oficio. DEPI/1453/2019

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

C. CRUZ OLMEDO TANIA ALEJANDRA
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E.

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

DIAGNÓSTICO INTEGRAL EN LA EMPRESA CARNES CRUVI DE LA CIUDAD DE OAXACA

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica
"Tecnología Propia e Independencia Económica"

EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DRA. ALMA DOLORES PÉREZ SANTIAGO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ADPS*kpc

Scanned with CamScanner

"2019, año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

Oaxaca de Juárez, Oax, 14/noviembre/2019
No. De oficio. DEPI/1439/2019

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis.

C. CRUZ OLMEDO TANIA ALEJANDRA
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E.

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

DIAGNÓSTICO INTEGRAL EN LA EMPRESA CARNES CRUVI DE LA CIUDAD DE OAXACA

Los abajo firmantes integrantes de la Comisión Revisora le concedemos la autorización para que proceda a la Impresión de la misma.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnplógica
"Tecnología Propia e Independencia Económica"

M.C. RUTH MARÍA ORTÍZ LÓPEZ
D I R E C T O R A

M.A. LUIS RODOLFO PÉREZ REYES
A S E S O R

M.C. MARIO SERGIO LERÍN CRUZ
A S E S O R

EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DRA. ALMA DOLORES PÉREZ SANTIAGO
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ADPS*kpc

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido llegar a este momento, darme la fuerza y decisión de aprovechar la oportunidad para seguir preparándome, así como brindarme salud para el logro de este objetivo.

A mis padres Juan Ignacio y Maribel, por motivarme a estudiar una maestría e inculcarme ser mejor persona enseñándome a ser constante y tener perseverancia para el logro de mis metas de igual forma agradezco todo el amor que han demostrado hasta el día de hoy.

A mi novio Eric Fuentes, por haberme apoyado durante estos dos años. En diferentes aspectos como motivacionales, monetarios y todo el amor que me demuestra con palabras y acciones.

A mi hermanito Sebastián, ya que soy su mayor ejemplo y aunque es pequeño y no entiende realmente lo que significa esto, en un futuro sea parte de su inspiración, llegando muy lejos cumpliendo sus metas y sueños con lo que más le guste y lo haga feliz.

A mi abuelita Jose, al estar siempre al pendiente de mí por consentirme y darme mucho amor diciéndome la importancia de tener estudios profesionales.

A mi abuelita Rosa, de igual forma por estar al pendiente de mí y brindándome todo su cariño.

A mi abuelito Jaime, le agradezco todas sus atenciones y cariño que me brinda.

Agradezco a mi abuelito Carlos, que, aunque ya no está aquí, por todo el amor que me dio y donde este sé que está orgulloso de mí por no haberme solo conformado con el título de una licenciatura.

Agradecimientos

A Dios, por haberme dado la oportunidad de estudiar la maestría en administración y poder concluirla.

Al Instituto Tecnológico de Oaxaca y a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, por brindarme la oportunidad de seguir con mis estudios de posgrado y desarrollarme profesionalmente.

A mi directora de tesis M.C. Ruth María Ortiz López, por ser parte importante de este proyecto al orientarme para la realización del mismo, así como motivarme para mejorar cada día, agradezco el apoyo incondicional para la asesoría, consejos y el cariño que se forjo hacia ella por el ser humano tan noble y comprensivo.

A la empresa CRUVI, en especial al Ingeniero Jaime Moisés y la Licenciada Jazmín, por haberme compartido información relacionada a la organización y todo el apoyo para realizar mi tesis respecto a la empresa.

A mi comité tutorial, al Maestro Luis Rodolfo Pérez Reyes y Mario Sergio Lerin Cruz, por ser parte fundamental en la realización de dicho proyecto, así como por compartir sus conocimientos para nutrir mi trabajo.

A mi compañera y amiga Blanca, con la cual compartí a la misma directora de tesis, así como aula y profesores desde el primer día de clases hasta el día de hoy, y aunque sean proyectos diferentes nos apoyábamos para trabajar en equipo en un ambiente amigable y de respeto.

Resumen

El presente trabajo fue desarrollado en el marco de una investigación mixta, con un diseño de investigación acción y bajo un estudio caso, referente a la empresa carnes CRUVI el cual permitió brindar información y flexibilidad para poder realizar el diagnóstico integral, posibilitando la obtención de datos.

En este sentido se derivó a que las empresas actualmente se encuentran más competitivas mejorando su calidad en el producto que ofertan y servicio, pero muchas no toman la importancia del recurso humano el cual es de suma importancia, es por eso que CRUVI se ve en la necesidad de realizar dicho diagnóstico para sugerir propuestas de cambio hacia la empresa tomando en cuenta el análisis requerido, la organización cuenta con características positivas pero también con debilidades que serán identificadas.

La tesis se sustenta por medio de investigación cualitativa y cuantitativa, las cuales sirvieron para el desarrollo de esta misma de forma teórica - práctica y así poder incrementar sus capacidades que le permitirán impulsar el desarrollo de competencias en el mercado que se desenvuelven.

El diagnóstico integral de la empresa consistió en desarrollar una metodología por el autor Jack Fleitman que consta de seis etapas, la primera es el análisis preliminar de la empresa, la segunda etapa es el diagnóstico integral de la empresa, la tercera etapa consta de opiniones y recomendaciones por área específica de la empresa, la quinta etapa integra el programa de implantación de las recomendaciones, y por último la sexta etapa consta de la evaluación de las mejoras obtenidas en la organización.

Finalmente, conociendo los resultados del diagnóstico, se realizó la propuesta de mejora para la empresa carnes CRUVI, generando una aceptación exitosa por parte de todos los interesados.

Abstract

The present work was developed within the framework of a mixed investigation, with an action research design and under a case study, referring to the CRUVI meat company which allowed to provide information and flexibility to be able to carry out the integral diagnosis, making it possible to obtain data.

In this sense, it was derived that the companies are currently more competitive, improving their quality in the product they offer and service, but many do not take the importance of the human resource which is of the utmost importance, that is why CRUVI is seen in the need to make such a diagnosis to suggest proposals for change towards the company taking into account the required analysis, the organization has positive characteristics but also with weaknesses that will be identified.

The thesis is supported by qualitative and quantitative research, which served to develop it in a theoretical and practical way and thus be able to increase its capabilities that will allow it to promote the development of competencies in the market that are developed.

The integral diagnosis of the company consisted of developing a methodology by the author Jack Fleitman that consists of six stages, the first is the preliminary analysis of the company, the second stage is the integral diagnosis of the company, the third stage consists of opinions and recommendations by specific area of the company, the fifth stage integrates the program of implementation of the recommendations, and finally the sixth stage consists of the evaluation of the improvements obtained in the organization.

Finally, knowing the results of the diagnosis, the proposal for improvement for the meat company CRUVI was made, generating a successful acceptance by all stakeholders.

ÍNDICE

Resumen

Abstract

Introducción

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN 3

1.1 Planteamiento del Problema 4

1.2 Objetivo General 8

1.3 Objetivos Específicos 8

1.4 Preguntas de Investigación 8

1.5 Justificación 9

1.6 Alcance de la Investigación 10

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL 11

2.1 Antecedentes 12

2.2 Localización Geográfica 13

2.3 Filosofía Empresarial 14

2.4 Estructura Orgánica de la empresa carnes CRUVI 15

2.5 Productos 16

2.6 Servicio 18

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO 21

3.1 Marco Teórico 22

3.2 Proceso Administrativo 25

3.3 Teorías administrativas 28

3.4 Evaluación Integral de las Empresas 29

3.4.1 Características Básicas de la Evaluación Integral. 30

3.4.2 Objetivos Generales de la Evaluación Integral. 32

3.4.3 Alcances de la Evaluación Integral. 33

3.5 Metodologías de Evaluación integral 35

3.6 Metodología de Evaluación Integral Propuesta Por Jack Fleitman 36

Etapa 1: Análisis Preliminar de la Empresa. 36

Etapa 2: Diagnóstico Integral de la Empresa. 36

Etapa 3: Evaluación Específica de las Áreas. 37
Etapa 4: Opiniones y Recomendaciones por Áreas. 38
Etapa 5: Programa de Implantación de Recomendaciones 38
Etapa 6: Evaluación de las Mejoras Obtenidas 38
3.7 Herramientas Administrativas 40
3.7.1 Análisis FODA. 40
3.7.2 Benchmarking 43
3.7.3 Histograma 45
3.8 Declaración de la Misión y Visión de la Empresa 46

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO 48
4.1 Enfoque Metodológico 49
4.2 Tipo de Investigación 50
4.2.1 Generalidades 52
4.2.2 Diseño de la investigación 52
4.2.3 Enfoque de la investigación 52
4.2.4 Población: 53
4.2.5 Muestra y muestreo: 53
4.2.6 Técnicas de recolección de datos 53
4.2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 53
4.2.8 Técnicas de procesamiento de datos 56

CAPÍTULO V
DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A LA EMPRESA CRUVI 57
5.1 Metodología Desarrollada 58
5.1.1 Etapa 1: Análisis Preliminar de la Empresa. 58
5.1.2 Etapa 2: Diagnóstico Integral de la Empresa. 63
5.1.3 Etapa 3: Evaluación específica de las áreas. 65
5.1.4 Etapa 4: Opiniones y recomendaciones por área. 86
5.1.5 Etapa 5: Programa de Implantación de Recomendaciones. 89
5.2 Objetivo General de la Empresa CRUVI. 89
5.3 Objetivos Específicos de la Empresa CRUVI. 89
5.4 Determinación de Misión y Visión 90
5.5 Valores de la Empresa CRUVI 90

CAPÍTULO VI
PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA CRUVI..... 91
6.1 Propuesta de Estructura Orgánica de la Empresa CRUVI 92
6.2 Propuesta de Descripción de Puestos 94
6.3 Etapa 6 Evaluación y Control de las Mejoras Obtenidas 111
6.3 Conclusiones 114
6.4 Recomendaciones..... 116
Referencias Bibliográficas..... 118

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Países donde más empresas cierran……...4
Imagen 2: Esperanza de vida de una empresa en México…….....5
Imagen 3: Equipo de trabajo de la empresa……..10
Imagen 4: Macrolocalización……...13
Imagen 5: Microlocalización……..13
Imagen 6: Repartidor CRUVI……18
Imagen 7: Proceso administrativo……..……...24
Imagen 8: Análisis FODA……...42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos de cerdo…….……16
Tabla 2: Productos de res……...16
Tabla 3: Productos lácteos y varios……..17
Tabla 4: Productos de pollo y embutidos……..17
Tabla 5: Competidores……..……19
Tabla 6: Metodologías de evaluación en las empresas según diversos autores……35
Tabla 7: Enfoque metodológico……50
Tabla 8: Análisis FODA……62
Tabla 9: Análisis del proceso administrativo……..……64
Tabla 10: Propuesta de perfil de puestos del gerente general……...95
Tabla 11: Propuesta de perfil de puestos del asesor financiero……96

Tabla 12: Propuesta de perfil de puestos del jefe de producción……..……98

Tabla: 13: Propuesta de perfil de puestos del subjefe de producción……98

Tabla 14: Propuesta de perfil de puestos de compras……..…..99

Tabla 15: Propuesta de perfil de puestos de ventas……...100

Tabla 16: Propuesta de perfil de puestos de encargado de diseño gráfico…….....101

Tabla 17: Propuesta de perfil de puestos de operatel…….....102

Tabla 18: Propuesta de perfil de puestos de encargado de reparto…….....103

Tabla 19: Propuesta de perfil de puestos de repartidores……..….104

Tabla 20: Propuesta de perfil de puestos de cobranza…….....105

Tabla 21: Propuesta de perfil de puestos de recursos humanos……..……106

Tabla 22: Propuesta de perfil de puestos de encargado de sucursales……..…..107

Tabla 23: Propuesta de perfil de puestos de chicharronero……...…108

Tabla 24: Propuesta de perfil de puestos de choricero……..……...…109

Tabla 25: Propuesta de perfil de puestos de cocinera……...110

Tabla 26: Propuesta de perfil de puestos de empaquetado……...111

Tabla 27: Evaluación y control de mejoras…….....…..113

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Estructura orgánica……..15

Esquema2: Clasificación de la empresa……...……23

Esquema 3: Proceso administrativo planteado por diversos autores……...……26

Esquema 4: Modelo de evaluación por Jack Fleitman……...……39

Esquema 5: Análisis preliminar de la empresa……...……59

Esquema 6: Diagrama de Ishikawa…….…..……88

Esquema 7: Propuesta de organigrama para la empresa carnes CRUVI ……...…93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Gráfica de mayor promedio (Chorizo)……..67

Gráfica 2: Gráfica de menor promedio (Chorizo)…….…….68

Gráfica 3: Gráfica de mayor promedio (Facturación)……..….70

Gráfica 4: Gráfica de menor promedio (Facturación)……...71

Gráfica 5: Gráfica de mayor promedio (Operatel)……73

Gráfica 6: Gráfica de menor promedio (Operatel)……74

Gráfica 7: Gráfica de mayor promedio (Compras)……75

Gráfica 8: Gráfica de menor promedio (Compras)……..…..76

Gráfica 9: Gráfica de mayor promedio (Reparto)……..…78

Gráfica 10: Gráfica de menor promedio (Reparto)……..……..79

Gráfica 11: Gráfica de mayor promedio (Tablajero)…….81

Gráfica 12: Gráfica de menor promedio (Tablajero)…….82

Introducción

En el presente trabajo se describen cada una de las etapas de la tesis. Es un instrumento de extraordinaria utilidad para la indagación ya que permite organizar las ideas referentes al problema a investigar. En este se plantea el problema, preguntas de investigación, objetivo general, objetivos específicos, justificación, alcance de la investigación, marco referencial, marco teórico, y tipo de investigación, de la empresa carnes CRUVI.

Carnes CRUVI se encuentra con la problemática de carecer una administración formal, la infraestructura es pequeña para la demanda de ventas que tiene. Un aspecto a considerar es que dicha empresa necesita un diagnóstico empresarial para poder identificar aquellas problemáticas que afectan a la organización y así sugerir propuestas de mejora. El diagnóstico integral contribuye a saber cómo se encuentra la empresa hacia dónde va y cómo podemos cambiarla.

El presente trabajo se conforma de seis capítulos, en el primero se presenta planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivo general, objetivos específicos, justificación y alcance de la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco referencial en el que se mencionan los antecedentes, localización geográfica, filosofía empresarial, estructura orgánica, productos y servicio que oferta la empresa y los competidores directos e indirectos.

En el tercer capítulo se aborda el marco teórico en el que señala el proceso administrativo, teorías administrativas, evaluación integral de las empresas, metodologías de la evaluación integral, metodología de evaluación integral propuesta por Jack Fleitman, herramientas administrativas y declaración de misión y visión de la empresa.

En el cuarto capítulo se analiza el marco metodológico que contiene enfoque metodológico y el tipo de investigación a utilizar. El capítulo cinco habla del desarrollo del diagnóstico empresarial de la empresa CRUVI.

El último capítulo es el capítulo seis, el cual menciona la propuesta de mejora para la empresa y por último las conclusiones y recomendaciones realizadas en la investigación con el fin de brindar un modelo de mejora con los respectivos anexos para dicha investigación.

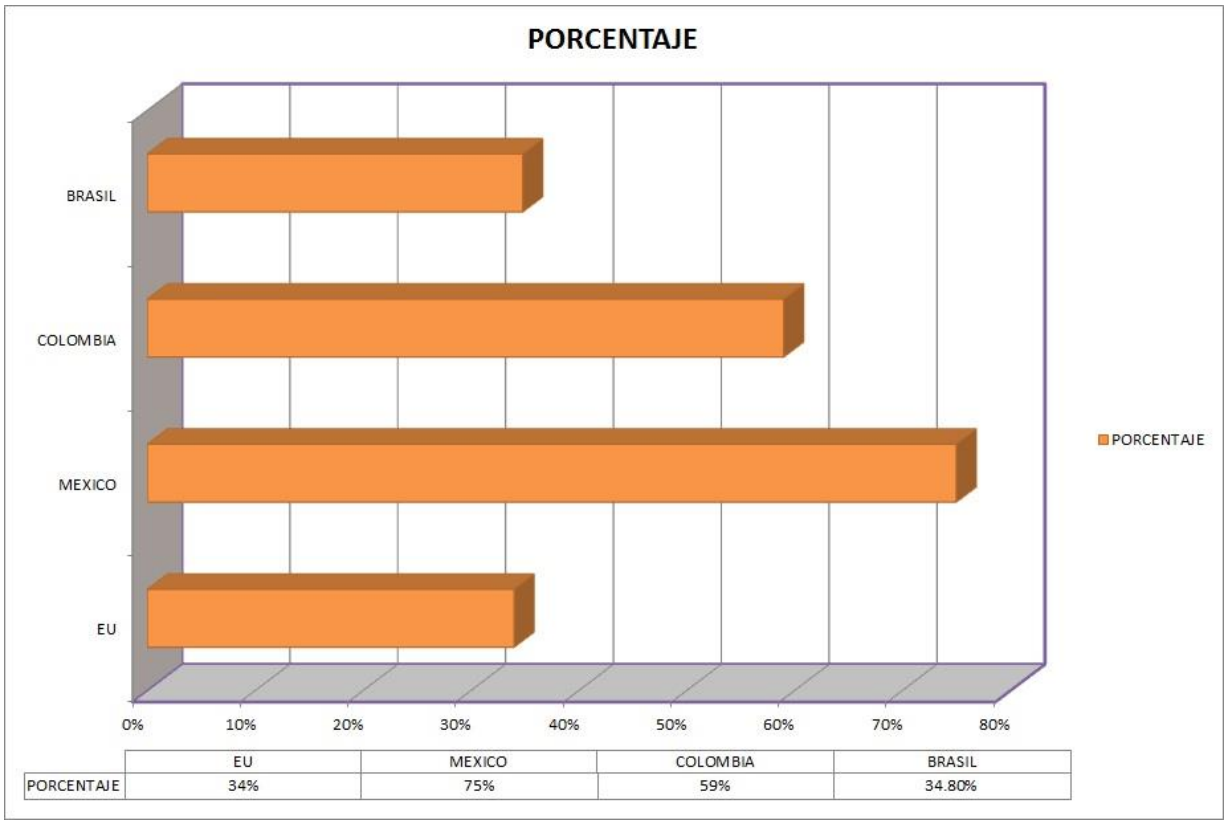
CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Ante una sociedad competitiva las empresas necesitan buscar un valor adicional que las permita mantenerse en el mercado. En el país, tan sólo 10% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) logran llegar a los 10 años de vida; mientras que 75% de los nuevos negocios fracasan antes de los dos años de acuerdo con cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE). En la imagen se observa que Mexico es el pais donde mas empresas cierran.

Imagen 1: Paises dónde más empresas cierran

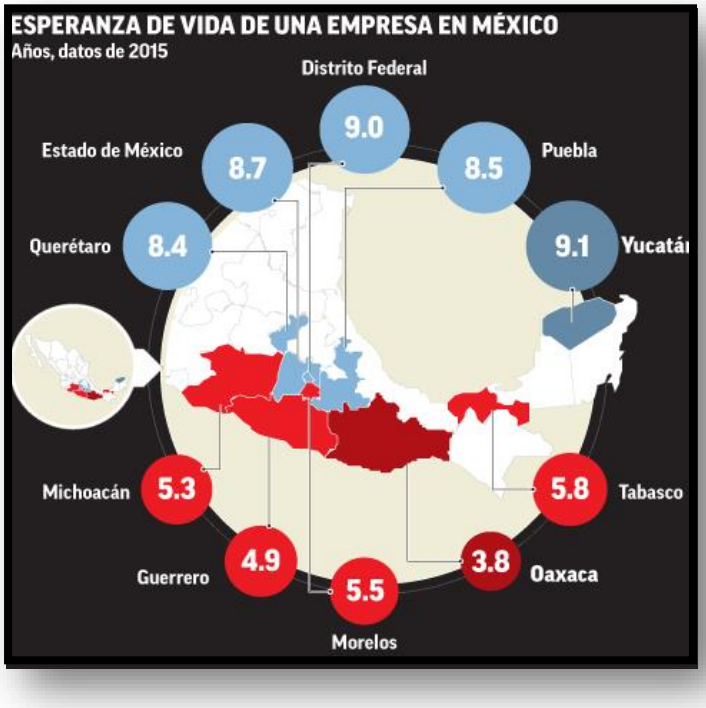


	EU	MEXICO	COLOMBIA	BRASIL
PORCENTAJE	34%	75%	59%	34.80%

Fuente: Instituto del fracaso e INEGI

Se puede apreciar en la imagen de arriba, comparativo de 4 países: Estados unidos, México, Colombia y Brasil del año 2014, se puede observar que México tiene como incidencias el 75% de fracaso. En general se tiene considerado que un negocio perdure después de los cinco años sin embargo la esperanza de vida de una empresa en México si fracasa es antes de los dos años. Como se muestra en la figura 2 se observa los sectores más resistentes del país y Oaxaca ocupa el primer lugar de fracaso empresarial.

imagen 2: Esperanza de vida de una empresa en México



SECTORES MÁS RESISTENTES

Esperanza de vida por sector en años, datos de 2015

Manufacturero	9.5
Servicios privados no financieros	8.0
Promedio de los 3 sectores	7.7
Comercio	6.6

Fuente: Instituto del fracaso e INEGI

De acuerdo con el blog virtual informativo llamado klika.b publicado el 22 de febrero del 2017, las principales causas del porque cierran las empresas es la planeación defectuosa en las empresas en México ya que nacen sin ninguna planeación y, de hecho, en su mayoría son el resultado de la intuición o de la simple observación de compañías similares que han tenido éxito en su sector. La segunda causante es la mala política de reinversión de utilidades ya que no toman en cuenta la reinversión para la modernización para el negocio y la adopción de técnicas que la capacite en un mediano plazo para competir con algunas ventajas en su sector. La tercera causante es la falta de desarrollo de nuevos métodos de producción, la clave del éxito es la innovación ya sea en productos, métodos o diseños y la capacidad para llegar al mercado. La limitada capacidad de administración, la mayoría de los fracasos se debe a una estrecha visión sobre la administración del negocio, conceder créditos con poca inteligencia, perder el control de los costos y los gastos, no comprender la relación que existe entre los inventarios con la producción y las ventas, así como el inadecuado manejo de las finanzas, son algunos de los síntomas de fracaso.

Por otra parte, a diario nacen en promedio 2.3 empresas o establecimientos en el municipio de Oaxaca de Juárez, pero a en paralelo mueren al menos 3 negocios en el mismo lapso. La inseguridad se ha constituido en una de las principales causas del cierre de locales comerciales, así como los problemas económicos, sociales y políticos del estado.

La empresa carnes CRUVI enfrenta estas problemáticas, la infraestructura es reducida, mala logística en el proceso de distribución, falta de organización en la entrega de los productos, falta de capacitación, paradigmas tradicionales, productos perecederos, factores climatológicos e inseguridad.

Estos problemas internos como externos repercuten a la empresa a pesar de su posicionamiento en el mercado ya que el consumidor es cada vez más exigente y busca calidad en el producto y buena atención, algunas soluciones a los problemas no pueden estar al alcance de la organización ya que son factores externos.

1.2 Objetivo General

Realizar un diagnóstico empresarial en la empresa carnes CRUVI de la ciudad de Oaxaca.

1.3 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico a la empresa carnes CRUVI.
- Evaluar los diferentes departamentos que conforman a la empresa.
- Determinar el tamaño de la infraestructura.
- Identificar los problemas de logística.
- Obtener el grado de capacitación.

1.4 Preguntas de Investigación

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Qué impacto se obtendrían al aplicar el modelo de Jack Fleitman?

¿Qué tanto afecta el tamaño de la infraestructura a la empresa?

¿De qué forma repercute los problemas de logística a la organización?

¿Cómo le afecta a la empresa al carecer de capacitación?

1.5 Justificación

La economía de Oaxaca ha mostrado en años recientes momentos de altibajos ya que contribuye con el 1.6% del PIB a nivel nacional. La empresa carnes CRUVI de acuerdo a su giro se encuentra en el sector comercial y este ocupa el segundo lugar en las actividades económicas del estado de Oaxaca.

El comercio es una de las actividades más importantes del ser humano, es aquel que le permite no sólo conseguir productos que no se producen localmente: así como también vender los que sí se producen en el ámbito propio, sino que además es la actividad económica que les permite entrar en contacto con otras sociedades, conociendo elementos de su cultura y de sus tradiciones que luego pueden ser asimiladas de diferentes maneras. El comercio es al mismo tiempo una actividad dinámica que evita el cierre geográfico y político de las comunidades y que requiere, para funcionar correctamente, el contacto e intercambio permanente entre diversas comunidades y pueblos.

Esta investigación será importante ya que, debido al aumento de la competencia, mejorar en el servicio y comercialización de los productos se ve en la necesidad de realizar un diagnóstico empresarial. Cuando se creó esta empresa inicio de forma empírica. La experiencia que han adquirido con los años es parte fundamental para sus labores profesionales, afortunadamente con sus 25 años se ha posicionado en el mercado, sin embargo, tener una base teórica guiará mejor y dará soluciones ya que al estar en una sociedad globalizada y por competencias es de gran relevancia mantener a los clientes y atraer a nuevos. El diagnóstico empresarial servirá para conocer sus debilidades y fortalezas de la empresa, así como su situación actual para así identificar mejor el problema de raíz para

que posteriormente se puedan dar propuestas de mejora que beneficiará al dueño principalmente, clientes y empresa en general.

1.6 Alcance de la Investigación

El diagnóstico empresarial basado en el modelo de Jack Fleitman beneficiará a la empresa Carnes CRUVI, permitiendo identificar las áreas de oportunidad, así como los factores que impiden el crecimiento de la organización, lo cual originara que incrementen las ganancias y se mejore la atención a clientes. Cabe mencionar que otro aspecto importante es mejorar la comunicación y trabajo en equipo.

Imagen 3: Equipo de trabajo de la empresa.

Fuente: Empresa carnes CRUVI

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

En el año de 1968 se crea una empresa 100% oaxaqueña, la familia Villavicencio Valencia que de acuerdo a sus conocimientos de cárnicos dan vida a carnicería el "triunfo" teniendo sus primeras instalaciones en el interior del mercado Benito Juárez.

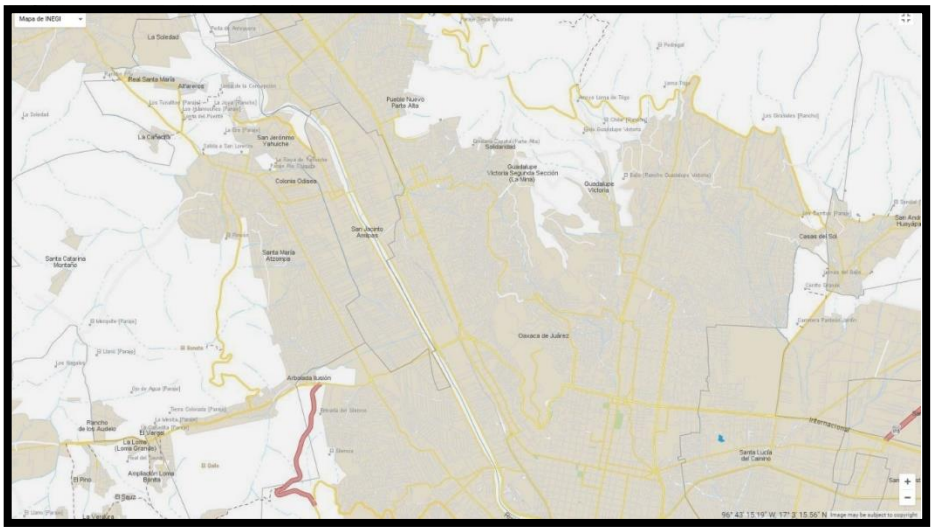
Creciendo poco a poco y en el año de 1995 la familia Cruz Villavicencio funda "carnes CRUVI" fusionando los apellidos de la familia, teniendo sus instalaciones en San Martín Mexicapam. En el año de 2006, se crea dentro de las instalaciones CEDIS (Centro de Distribución) generando fuentes de empleo en el área, iniciando el servicio a domicilio, obteniendo el incremento de nuevos clientes y la ampliación del mercado, esto gracias a la visión del Ing. Jaime Moisés Cruz Villavicencio, que continua con la tradición de la venta y servicio de productos de primera calidad.

Actualmente cuenta con las siguientes sucursales "La Esmeralda" ubicada en la Avenida Revolución Núm., 103, local 4 en el municipio de San Pablo Etla. En el interior del Mercado Benito Juárez, Local núm., 1, Oaxaca de Juárez y en la Calle Acero Núm., 101, en el Fraccionamiento "La Fundición".

El compromiso de carnes CRUVI para el futuro, es mantener la calidad de sus productos y el servicio que los clientes demandan como sus clientes potenciales que son principalmente la gente que vive en la colonia, restaurantes y cafeterías.

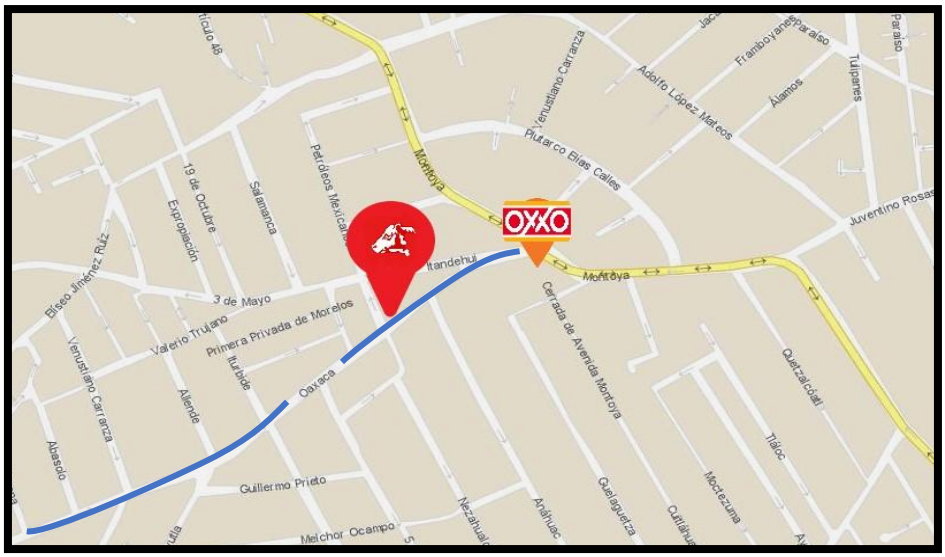
2.2 Localización Geográfica

Imagen 4: Macrolocalización



Fuente: https://www.google.com.mx/maps/@17.0714033,-96.7601066,15z

Imagen 5: Microlocalización



Fuente: https://www.google.com.mx/maps/@17.0714033,-96.7601066,15z

2.3 Filosofía Empresarial

Misión

Venta de productos cárnicos que cubran la calidad demandada por los clientes.

Visión

Introducir y posicionar productos cárnicos de la marca CRUVI en la ciudad de Oaxaca.

Objetivo

Posicionamiento y reconocimiento de la marca a través de la calidad y calidez de nuestros productos y servicios.

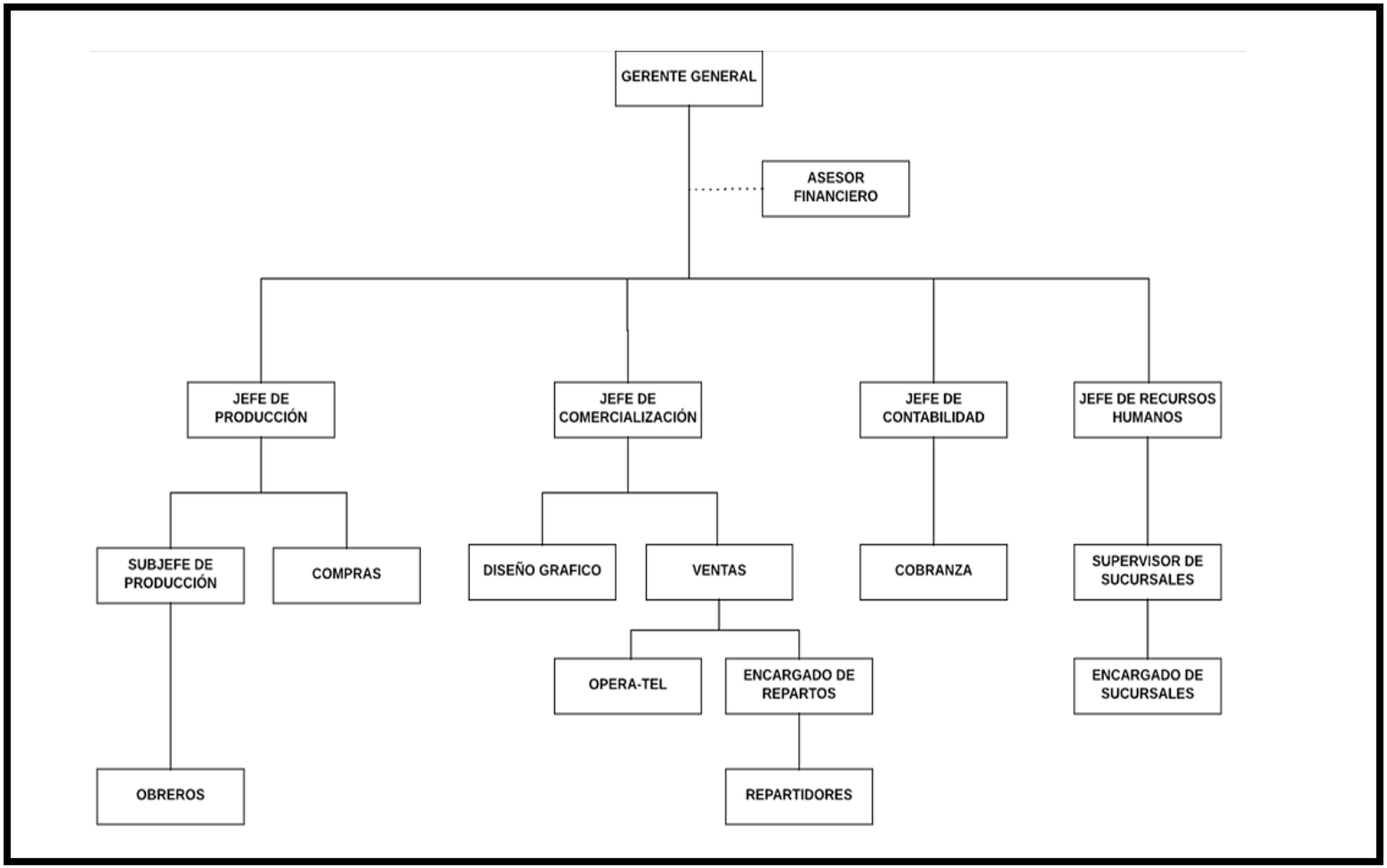
Valores

La empresa no cuenta con valores.

Fuente: Empresa CRUVI

2.4 Estructura Orgánica de la empresa carnes CRUVI

Esquema 1: Estructura orgánica



Fuente: Empresa carnes CRUVI

2.5 Productos

A continuación, se muestra los diversos productos que ofrece la empresa CRUVI como carne de puerco, res, pollo, embutidos y lácteos.

Tabla 1: Productos de cerdo

C E R D O	PRECIOS	
ACIENTO	$ 46.00	KG
BISTECK DE LOMO DE PCO.	$ 98.00	KG
BRAZUELO DE CERDO S/H CONG	$ 76.00	KG
CABEZA DE CERDO	$ 40.00	KG
CECINA BLANCA	$ 92.00	KG
CECINA ENCHILADA	$ 92.00	KG
CHICHARRON	$ 122.00	KG
CHICHARRON DELGADO	$ 168.00	KG
CHICHARRON PRENSADO	$ 114.00	KG
CHISTORRA	$ 94.00	KG
CHORIZO	$ 88.00	KG
CHULETA PCO. NAT.	$ 96.00	KG
CHULETA AHUMADA	$ 100.00	KG
CODILLO DE PCO.C/CUERO S/CUERO	$ 52.00	KG
COSTILLA DE CERDO (TIRA-RACIONADO)	$ 90.00	KG
COSTILLA DE CERDO COMPLETA	$ 74.00	KG
COSTILLA DE CERDO ENCHILADA	$ 98.00	KG
RACK DE CERDO (PARA BBQ)	$ 119.00	KG
ESPINAZO DE PUERCO	$ 52.00	KG
ESPINAZO DE PUERCO ENCHILADO	$ 56.00	KG
HUACAL DE CERDO	$ 84.00	KG
LOMO DE PUERCO ABIERTO	$ 116.00	KG
MACISA DE PCO. (PIERNA)	$ 88.00	KG
MANTECA	$ 28.00	KG
MOLIDA DE PUERCO	$ 86.00	KG
PIERNA DE CERDO CONG. NAL	$ 72.00	KG
PIERNA DE CERDO COMP. FRESCA	$ 68.00	KG
PATAS DE PCO.	$ 52.00	KG
QUESO DE PUERCO	$ 124.00	KG
TOCINO	$ 128.00	KG

Fuente: Empresa CRUVI

Tabla 2: Productos de res

R E S	PRECIOS	
ARRACHERA MARINADA PQT.	$ 196.00	KG
ARRACHERA MARINADA CRUVI	$ 156.00	KG
BISTECK DE RES	$ 144.00	KG
BISTECK DE FILETE DE RES	$ 202.00	KG
CAÑA DE FILETE DE RES	$ 202.00	KG
CARNE DE COCIDO	$ 90.00	KG
CARNE DE COCIDO ESPECIAL	$ 96.00	KG
CAPOTE DE RES	$ 112.00	KG
CHAMBERETE	$ 96.00	KG
CHAMBERETE S/H	$ 112.00	KG
CHORIZO DE RES	$ 122.00	KG
CHULETA DE RES	$ 144.00	KG
COSTILLA DE RES	$ 96.00	KG
CUETE DE RES C/ GOOSNECK CAJA	$ 106.00	KG
CUETE DE RES	$ 184.00	KG
FAJITAS DE RES	$ 144.00	KG
GOOSNECK NAC.	$ 126.00	KG
LENGUA DE RES	$ 300.00	KG
MACISA DE RES	$ 144.00	KG
MEDALLONES DE FILETE DE RES	$ 206.00	KG
MOLIDA DE RES	$ 110.00	KG
PANCITA DE RES	$ 66.00	KG
PATA DE RES	$ 58.00	KG
PESCUESO S/H	$ 112.00	KG
PECHO DE RES	$ 112.00	KG
SALCHICHA ROJA	$ 194.00	KG
SUADERO	$ 104.00	KG
TASAJO	$ 134.00	KG
TASAJO DE HEBRAS	$ 154.00	KG
TASAJO SUPREMO	$ 152.00	KG
TASAJO DE REVES	$ 144.00	KG
TASAJO DE METLAPIL	$ 184.00	KG
TRIPA	$ 88.00	KG

Fuente: Empresa CRUVI

Tabla 3: Productos de lácteos y varios

LACTEOS	MAYOREO	
CREMA NATURAL 1/4	$ 12.00	KG
MANTEQUILLA	$ 64.00	KG
QUESILLO	$ 86.00	KG
QUESO AMARILLO	$ 85.00	PAQ.
QUESO BLANCO CH.MED.GDE	$20 $42 $6€	PZA
QUESO MANCHEGO	$ 136.00	KG
YOGURT YOPLAIT KG DIF. SABORES-NAT.	$ 30.00	KG

PRODUCTOS VARIOS	MAYOREO	
FILETE DE PESCADO BASA	$ 60.00	KG
FILETE DE PESCADO TILAPIA	$ 80.00	KG
CAMARON (PRE COCIDO)	$ 130.00	KG
FRIJOL EN GRANO (MICHIGAN)	$ 28.00	KG
HUEVO POR CONO	$ 50.00	PZA
MOLE (NEGRO Y COLORADITO)	$ 76.00	KG
SALSA CRUVI BOTE	$ 23.00	PZA
TOSTADAS CRUVI	$ 13.00	PQT
TOTOPOS	$ 37.00	PQT

Fuente: Empresa CRUVI

Tabla 4: Productos de pollo y embutidos

POLLO	MAYOREO	
PECHUGA DE POLLO APLANADA C/HUESO	$ 88.00	KG
MILANESA DE POLLO	$ 120.00	KG
PECHUGA DE POLLO TROZO C/HUESO	$ 88.00	KG
PECHUGA ENTERA C/A Y C/H	$ 65.00	KG
POLLO SURTIDO	$ 50.00	KG
POLLO SURTIDO PZS MUSLO Y PIERNA	$ 80.00	KG
PECHUGA DE POLLO C/H-S/A-S/P	$ 75.00	KG
POLLO S/P- S/P	$ 55.00	KG

EMBUTIDOS	MAYOREO	
JAMON AMERICANO FUD	$ 66.00	KG
JAMON LONCHERO DE PAVO	$ 46.00	KG
JAMON VIRGINIA DE PAVO FUD	$ 104.00	KG
SALCHICHA FUD	$ 108.00	PZA
SALCHI RICK PAQ.	$ 90.00	PAQ.

Fuente: Empresa CRUVI

Todos los precios de los productos ofrecidos, son sujetos a cambio.

2.6 Servicio

Carnes CRUVI cuenta con un servicio de atención al cliente presencial, telefónico y virtual dónde se puede realizar la compra del producto.

Los fines de semana tienen el servicio de carne asada gratis, los días sábados este servicio se encuentra en la sucursal de Hacienda Blanca y los domingos en la sucursal del fraccionamiento la fundición.

La matriz y todas las sucursales tienen servicio a domicilio a partir de $30.00 pesos en colonias aledañas a la sucursal y para las colonias alejadas es de $100.00 o $200.00 pesos.

En las tiendas comerciales Oxxo venden pequeñas charolas de cuarto de chorizo, tasajo y aciento de puerco.

En las tiendas Chedraui venden los principales productos como chorizo rojo, chorizo blanco, cecina enchilada, costilla de puerco, tasajo y chicharrón y los domingos la asan en Chedraui de Santa cruz Xoxocotlán y la noria al igual que la salsa para salchicha roja se comercializa en esta empresa.

Imagen 6: Repartidor CRUVI

Fuente: Empresa CRUVI

2.7 Competidores Directos e Indirectos

Tabla 5: Competidores

NOMBRE DE LA EMPRESA	IMAGEN CORPORATIVA
Granjas RYC	
Carnicería Papaloapan	
carnicería Rescer	

Carnicería el Jarocho	
Carnicería El torito	
Carnicería Sandy	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 Marco Teórico

A continuación, se abordará los siguientes términos y conceptos que se utilizarán para fundamentar teóricamente la investigación.

Para poder entender que es una empresa se presentan a las siguientes definiciones.

Según Münch Galindo Lourdes (2006). La empresa es una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de los servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.

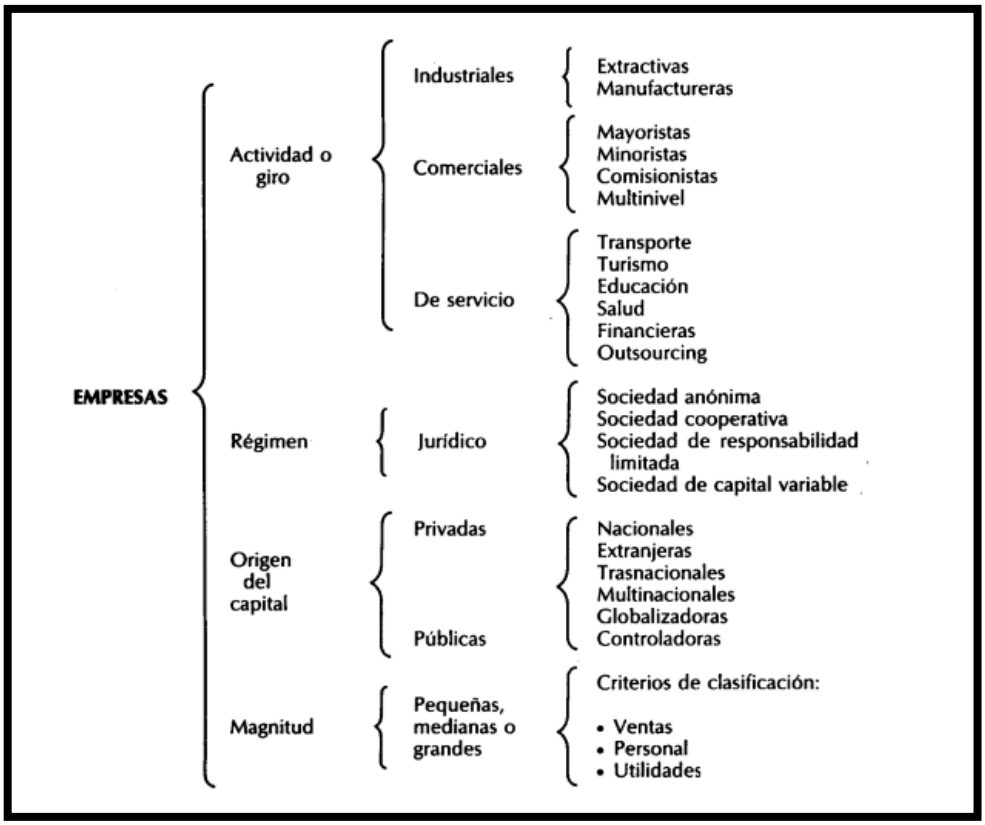
Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera (2005). La empresa se le puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado

Para Idalberto Chiavenato, (2007, octava edición). Define que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Una vez analizados los autores anteriormente citados puedo definir que la empresa es una organización con fines de lucro donde tienen objetivos en común y para poder alcanzarlos se utilizan una gran variedad de recursos.

Posteriormente se presentará la clasificación de las empresas. Existen tantas actividades o giros de las empresas. La situación actual y pasada, su producto, el tamaño o su competencia hacen que el giro comercial de una empresa sea casi único. De acuerdo con Münch Galindo Lourdes (2006). La clasificación de las empresas se muestra en la siguiente figura.

Esquema 2: clasificación de la empresa.



Fuente: Münch Galindo, Lourdes

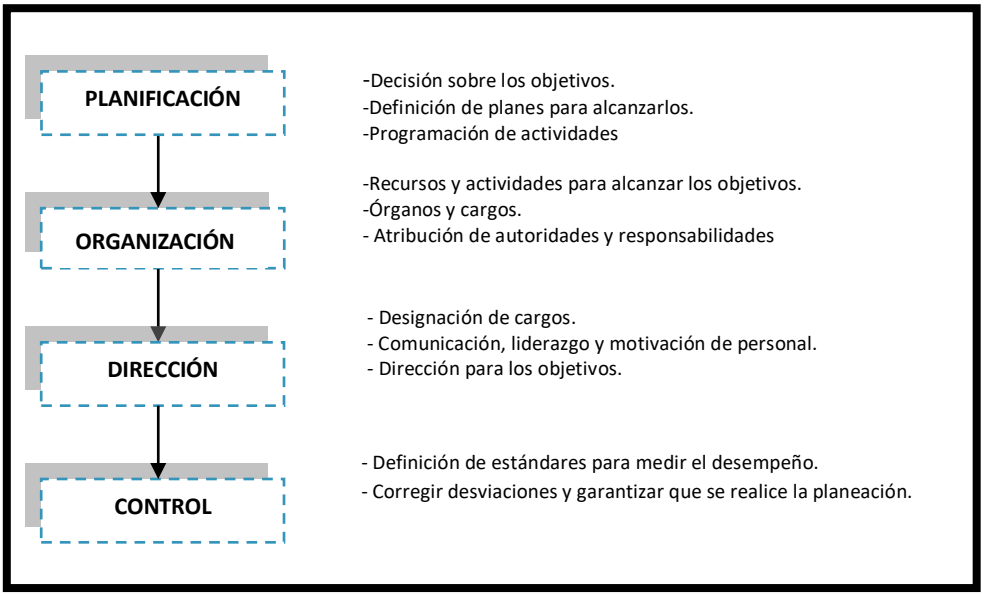
De acuerdo con los profesores de economía de Aragón (2008) la clasificación de la empresa parte de la inmensa variedad de organizaciones que existen y es imposible utilizar un solo criterio para su clasificación y se acude a una serie de ellos muy generalizados, entre los que se destacan:

Clasificación:

- La propiedad o titularidad del capital
- Tamaño
- Sector de actividad
- Ámbito geográfico

Por consiguiente, la clasificación de la empresa carnes CRUVI se ubica en actividad o giro y dentro de esta organización se ubica en el área de comercio como se muestra en la imagen. Para poder llevar a cabo de una manera ordenada y sistemática todas las funciones de una empresa es necesario tener un proceso administrativo de inicio a fin que servirá para que sea más fácil su organización y funcione correctamente, esto es aplicable en cualquier tipo de empresa, cualquiera que sea su giro. A continuación, se presenta la siguiente imagen que muestra de forma general en que consiste el proceso administrativo.

Imagen 7: Proceso administrativo.



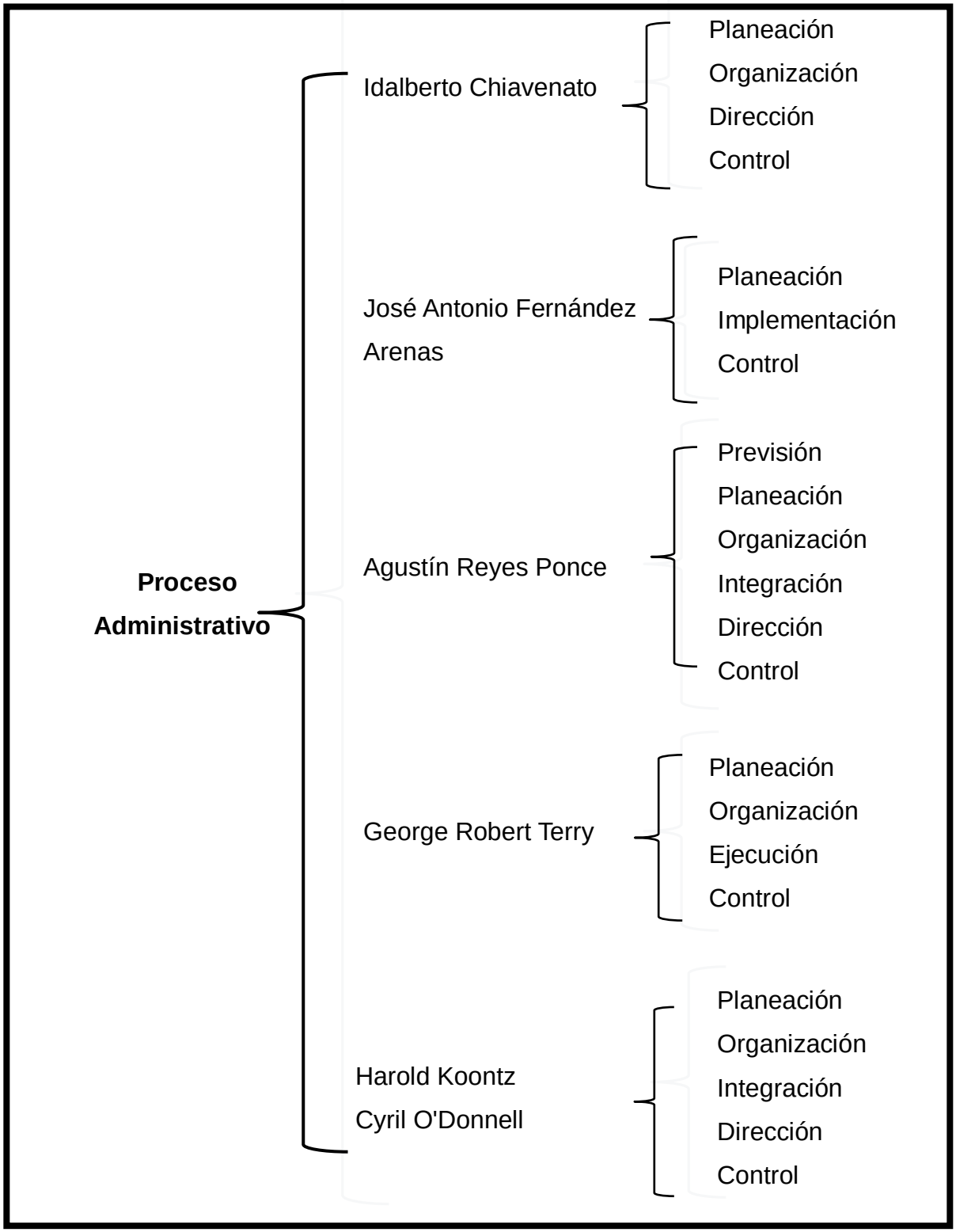
Fuente: Elaboración propia

3.2 Proceso Administrativo

Ahora bien, la administración es el proceso por el cual se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control; y busca el logro de los objetivos organizacionales establecidos. Según Münch Galindo L. (2006), menciona que el proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan la dirección y el control para darle seguimiento a los procesos administrativos. En cambio, Reyes L. (2013), la palabra "proceso" lo define como un conjunto de instrucciones o pasos para cumplir con un objetivo, "el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad". Entonces el proceso administrativo indica que es el desarrollo de una meta que plantea una organización.

A continuación, en el siguiente esquema se muestra un análisis del proceso administrativo por diversos autores contemporáneos donde ejemplifican las diferentes etapas que lo integran.

Esquema 3: Proceso administrativo planteado por diversos autores



Fuente: Elaboración propia

Analizados los conceptos teóricos se puede definir que el proceso administrativo es un modelo compuesto por un conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración en las organizaciones tanto públicas como privadas se aplica de manera formal como informal, por lo cual ha llevado al éxito o fracaso a las mismas.

Plasmadas las etapas del proceso administrativo, coincido con el autor Idalberto Chiavenato donde plantea cuatro etapas que son: La planeación, organización, dirección y control.

3.3 Teorías administrativas

Cabe considerar, por otra parte, de las nuevas teorías que existen y se pueda llevar a cabo un buen funcionamiento para la empresa son las siguientes. La teoría del empowerment que hace referencia a aprovechar al máximo todas las facultades del capital humano de una empresa, el cual se aplica cuando existen una confianza en los empleados y se pueden asignar las responsabilidades, se valoran las ideas y se aprovechan ya que los empleados se sienten responsables no solo por su labor, sino por hacer que toda la organización funcione eficientemente como. Los empleados se convierten en funcionarios activos que solucionan los problemas. La teoría de outsourcing es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. La teoría clásica esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas que percibe una remuneración por sus laborales.

3.4 Evaluación Integral de las Empresas

En efecto para que una empresa cambie se debe realizar la aplicación de la evaluación integral ya que mejorara el rendimiento de las empresas, al mismo tiempo hagan más redituable, interesante y satisfactorio su trabajo. Por lo tanto, es vital que tenga claridad y comprensión de sus objetivos, métodos y herramientas que han de utilizar para alcanzarlos.

Analizar integralmente los escenarios futuros, es esencial para determinar las amenazas y oportunidades que se tienen, para que, mediante un intenso, profundo análisis y diagnóstico integral, inicie un proceso de cambio que eleve la competitividad. La importancia de esta evaluación radica en la revisión general que se proyecta en todas las áreas y procesos y sus interrelaciones, lo que permite definir los procesos o áreas críticas que afectan el desarrollo y crecimiento de las empresas y que seguramente están afectando directamente la consecución de los objetivos generales de las empresas, en seguida se definirá la evaluación integral de diferentes autores.

Según Víctor D. Aceves Ramos, (2004) la evaluación integral es una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas; sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno del organismo, su base legal, proceso administrativo, además proporciona recomendaciones para implantar procesos de mejora continua y modelos de calidad.

En cambio, Jack Fleitman, (2002) define la evaluación integral de la siguiente manera: Es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático, científico y un enfoque constructivo, que permite ser

un instrumento de vigilancia de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y desempeño de las empresas.

Por otra parte, William P. Leonard (2003) define lo siguiente: Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos. Sin embargo, José Antonio Fernández Arenas define como; la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos, de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

De acuerdo a los autores antes mencionados, puedo conceptualizar que la evaluación integral es una herramienta que permite evaluar de manera parcial o integral, las áreas y los procesos de la empresa, con un enfoque constructivo, así como a detectar oportunidades de mejora continua de las empresas. En seguida se describe las características básicas de la evaluación integral para conocer y aplicar las mismas en la empresa objeto de estudio.

3.4.1 Características Básicas de la Evaluación Integral.

El campo de acción de la evaluación integral es muy amplio y depende para que, y en donde se aplique, se puede instrumentar en todo tipo de organismo o empresa y en cualquier ramo, esta se enfoca en la detección de hallazgos y situaciones relevantes que limiten el desarrollo de la empresa en su conjunto o el de un área específica, también es una función revisora de mayor amplitud que la auditoria administrativa, con nuevos enfoques cualitativos y cuantitativos.

Además es una revisión general de todas las áreas o procesos y sus interrelaciones, la cual permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas o áreas problemas, mediante la metodología emite recomendaciones bajo todas las circunstancias, a excepción de cuando la empresa se encuentra en la mejor práctica considerada en el ramo, de esta manera detecta necesidades y ventajas de la tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen, así mismo, identifica las necesidades del consumidor para proporcionar bienes y servicios en buenas condiciones Jack Fleitman, (2007).

Según Víctor D. Aceves Ramos (2004), menciona las siguientes características como son; los resultados de la implantación de estrategias, lo cual es esencial recabar información objetiva, clara, completa y oportuna, otro punto son los tiempos de activación de las estrategias y de la articulación con otras, así como los efectos que ejercerán en la organización, además la calidad de la evaluación depende de la calidad de la información y por último la evaluación es indispensable para verificar en qué grado se están alcanzando los objetivos propuestos.

Por lo tanto, Richard P. Rumelt, postula cuatro criterios para realizar la evaluación en las organizaciones. Los dos primeros se relacionan con el ambiente interno y los otros dos con el externo.

a) Consistencia. Las estrategias se deben basar en objetivos y políticas.
b) Consonancia. Los resultados de las estrategias también se deben a interacciones entre las tendencias del ambiente y de las propias estrategias.
c) Factibilidad. La organización necesita demostrar que cuenta con las capacidades, competencias, habilidades y talentos para implantar las estrategias.

d) Ventaja. El resultado de la implantación de estrategias debe ser la creación o el reforzamiento de ventajas competitivas que signifiquen la superioridad en una o más de estas áreas.

Con respecto a lo anterior, a continuación, se presenta los objetivos generales de la evaluación integral para la implementación en las organizaciones.

3.4.2 Objetivos Generales de la Evaluación Integral.

a) Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la administración y operación de todas las áreas que lo requieran.
b) Evaluar la suficiencia y efectividad de los sistemas de información, liderazgo, control interno administrativo, financiero y operacional.
c) Evaluar el grado y forma en que una empresa, pública o privada, cumple con una misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procesos, procedimientos, controles, proyectos y programas Jack Fleitman, (2007).

Según Judith Rodríguez (2016), menciona en el análisis basado en el libro de evaluación integral de Jack Fleitman, nombra los siguientes objetivos; primeramente, detectar oportunidades de mejora en toda la empresa, en seguida identificar los elementos que están frenando el desarrollo y crecimiento de la institución, luego reconocer las amenazas existentes en el entorno y por último establecer las estrategias necesarias para superar las deficiencias detectadas.

Por otra parte, Joaquín Rodríguez Valencia (1944), refiere que el objetivo primordial consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado

e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que se logre una administración eficaz y eficiente.

3.4.3 Alcances de la Evaluación Integral.

De acuerdo a Jack Fleitman (2007), cuando se determina el alcance del estudio de una evaluación integral, se deberá tomar en cuenta los siguientes factores de la empresa evaluada: Rama de actividad, el estado del entorno, el área geográfica que abarca, fundamentos legales, existencia de misión, visión, objetivos, programas, sistemas, procedimientos, manuales, entre otros, la complejidad estructural y funcional (Plantilla completa), el grado de desarrollo tecnológico en el que se encuentra, sistema de comunicación interna y externa, cantidad de productos y servicios que ofrece la empresa, cultura empresarial, rentabilidad, disposición de los recursos necesarios para su realización y desarrollo de los sistemas de servicio al cliente.

Por otra parte, William P. Leonard (2003), describe que los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes: Planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación, recursos materiales y humanos.

Según Enrique Benjamín Franklin F. (2007), El área de influencia que abarca la evaluación integral comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como: La naturaleza de la empresa, criterios de funcionamiento, estilo de administración, enfoque estratégico, sector de actividad, ámbito de operación, tamaño de la empresa, Número de empleados, Relaciones de coordinación, Desarrollo tecnológico, Sistemas de comunicación e

información, trato a clientes (internos y externos), entorno, generación de bienes, servicios, capital y conocimiento, y sistemas de calidad.

Como se puede observar, la evaluación integral debe ser flexible en su alcance, por ende, este dependerá de la cantidad de elementos y factores para evaluar, estará condicionado por situaciones e intereses, que determinarán el grado de profundidad y la dimensión en cada empresa, así como el tiempo y las actividades que serán realizadas.

3.5 Metodologías de Evaluación integral

Tabla 6: Metodologías de evaluación en las empresas según diversos autores.

Metodología	Autor	Pasos
Sistemas Generales o Tridimensional	Patrick Williams	Vigilancia, análisis y evaluación
Modelo Fernández Arena	José Antonio Fernández Arena	La finalidad es revisar la satisfacción de los objetivos institucionales, la cual está integrada por cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes que son: los objetivos de la empresa, dirección, recursos y proceso administrativo. Los pasos son planeación, decisión, motivación, implantación, comunicación y control.
Modelo de Escala de Apreciación	Jackson Martindell	Está basada en un sistema de evaluación de la actuación de la dirección, a través de un análisis de cada componente de la función gerencial.
Modelo de Leonard	William P. Leonard	Consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en cualquiera de los elementos examinados y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones. Los pasos son examen, alcances, limitaciones, evaluación, presentación o informe y seguimiento.
Modelo de Rodríguez Valencia	Joaquín Rodríguez Valencia	Estudio preliminar, planeación, investigación y examen, análisis y evaluación de la información obtenida, informe de la auditoria e implementación de las recomendaciones
Modelo de Sistemas Generales	Patrick Williams	Busca tener una visión total de la organización, se basa en cuatro subsistemas: humano, administrativo, tecnológico y entorno.
Modelo de Jack Fleitman	Jack Fleitman	Análisis, diagnóstico integral de la empresa, evaluación especifica de las áreas, opiniones y recomendaciones, programa de implantación de recomendaciones y evaluación de las mejoras obtenidas.

Fuente: Elaboración propia

3.6 Metodología de Evaluación Integral Propuesta Por Jack Fleitman

Etapa 1: Análisis Preliminar de la Empresa.

Esta etapa se realiza el análisis preliminar de las organizaciones, con el motivo de obtener una visión general de la misma, donde se defina cuáles son los elementos de mayor importancia a evaluar, de tal forma que sea posible elaborar una proyección inicial en cuanto a las características de trabajo, tiempo y costo. El análisis preliminar es lo más corto posible y la persona a evaluar, es el indicado para preguntar a los dueños que proporcionen información suficiente y veraz que le permita definir la magnitud y profundidad de los problemas, así mismo se realiza entrevistas que permiten establecer un criterio para elaborar las estrategias de cada una de las etapas de la ejecución, así como de la revisión; luego los problemas que presentan las organizaciones conducen al descontrol de las actividades afectando su productividad, haciendo menos competitiva, para lograr lo deseado en la empresa, en seguida se presenta la etapa dos que es el diagnóstico integral de la empresa.

Etapa 2: Diagnóstico Integral de la Empresa.

En la etapa dos se establece el marco de referencia, el campo de acción de la empresa, su problemática, el ambiente del control interno, así como su operación y administración en general, se aplican las pruebas para evaluar, se lleva a cabo una investigación de campo profunda con cuestionarios específicos, se elabora el programa de trabajo especificando las actividades, este debe cubrir como mínimo el estudio, análisis y examen de: Entorno o medio ambiente, estructura organizacional, planes comerciales, financieros y de operación, objetivos, procedimientos y controles, sistemas de administración, clima laboral, entre otros.

Con los estudios preliminares se deben determinar las áreas problemáticas más profundas y luego elaborar una propuesta de evaluación específica para cada una, para definir así la forma en que se aplicará la a evaluación. Se debe emitir el diagnóstico general; es la base para la formulación de opciones de acción y sugerencias para mejorar el desempeño de la empresa. En este se da una visión global y dinámica de la empresa, se informa sobre el descubrimiento de fortalezas y oportunidades, así como de amenazas y debilidades y el cálculo del impacto de éstas en el equilibrio de la empresa, posteriormente se expone la siguiente etapa.

Etapa 3: Evaluación Específica de las Áreas.

El objetivo principal consiste en proporcionar los procedimientos para solucionar problemas que se detecten en las diversas evaluaciones realizadas durante la revisión de áreas que se hayan percibido como críticas, así también como limitar el desarrollo y crecimiento de la empresa. En esta etapa se realiza una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente los problemas de las áreas críticas, con base en los comentarios de los dueños de la empresa en presentación del diagnóstico general, se afinará el programa de evaluación específica para cada área crítica y que perjudica el desarrollo de la empresa.

No se pretende cubrir todos y cada uno de los enfoques que en las distintas disciplinas se aplica en el estudio para la solución de problemas sino indicar en términos generales la secuencia lógica de las etapas que la integran este método. Se apoya en métodos de investigación científica y se aplica a problemas administrativos, operacionales y financieros.

Etapa 4: Opiniones y Recomendaciones por Áreas.

Al término de la evaluación está en posibilidad de efectuar un análisis integral de la empresa, pues se cuenta con elementos de juicio suficientes para emitir opiniones y recomendaciones. Se debe analizar los resultados de la revisión efectuada con cada una de las etapas, para dar los informes, considerando los orígenes y las causas de los problemas, su valoración, magnitud y efectos, el evaluador emite su opinión sobre cuál es el camino más viable para mejorar a la empresa y proporcionar opciones de evaluación. Las opciones se deben presentar con rangos de requerimientos y resultados que se desea obtener, ya que más adelante será necesario detallar las especificaciones concretas de la opción que se adopte. El objetivo que persigue es plantear el mayor número de soluciones que sean satisfactorios de la necesidad establecida, para que el grupo este en posibilidad de elegir.

Etapa 5: Programa de Implantación de Recomendaciones

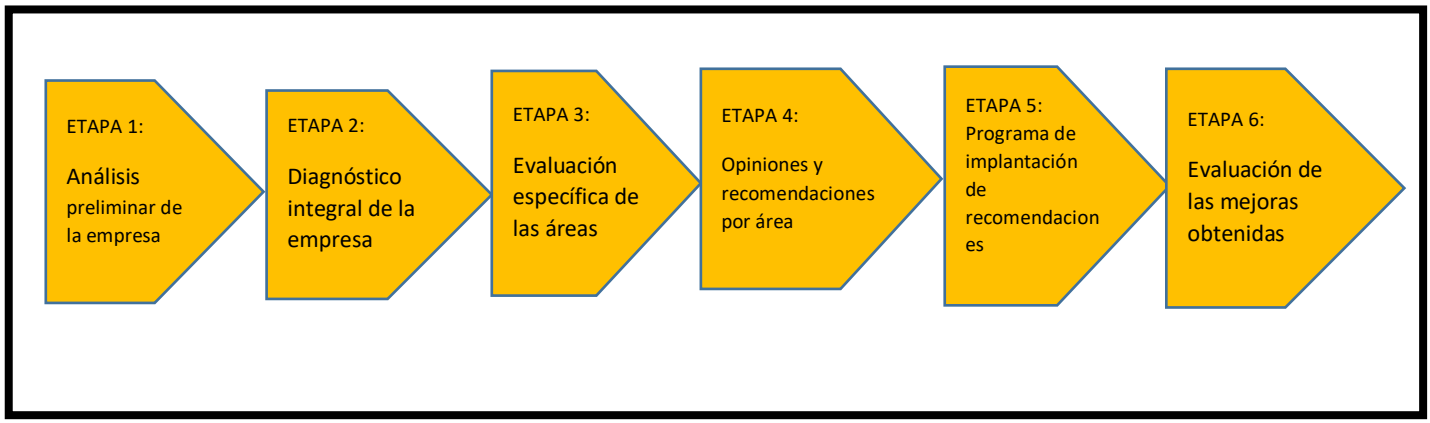
Conforme a los puntos señalados en las recomendaciones sugeridas en el informe final, las áreas involucradas, en coordinación estrecha con el órgano de auditoría o control interno de la empresa, se elabora conjuntamente la implantación de las recomendaciones, el siguiente paso es reunir el personal y materiales previamente establecidos, elaborar instructivos y manuales de trabajo y diseñar las formas para integrarlos, después se procede a disponer arreglos físicos, distribuir y acondicionar espacios, así como capacitar personal.

Etapa 6: Evaluación de las Mejoras Obtenidas

La última etapa de la revisión, en ella se evalúa las mejoras obtenidas para la empresa. Para entrar en esta etapa se dejará pasar un tiempo razonable que permita observar los cambios y medir las mejoras obtenidas. Las recomendaciones producidas como resultado de una evaluación integral deben tener un seguimiento para comprobar el resultado esperado,

corregir las fallas detectadas y/o evitar su recurrencia. Estudiada cada una de las etapas que integran a la evaluación integral propuesta por Jack Fleitman.

Esquema 4: Modelo de evaluación por Jack Fleitman



Fuente: Elaboración propia

3.7 Herramientas Administrativas

Para poder desarrollar el diagnóstico es necesario contar herramientas que ayudarán a conocer las situaciones actuales de la empresa, como son las siguientes herramientas administrativas: el análisis FODA, e histogramas que a continuación se explican.

3.7.1 Análisis FODA.

Algunos autores como Thompson y Strickland (2012), consideran al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. Lo que significa importante que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos. La mejor manera de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, lo que mejor realiza la organización

Es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la empresa sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado, por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Sin embargo, Juan Carlos Valda (2012), considera que el análisis FODA es un instrumento de diagnóstico utilizado por una empresa u organización con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento para hacer una evaluación y control de resultados. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una

organización, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas.

El análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, entre otras. En definitiva, trata de realizar una autoevaluación, dónde el análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa como: Las Fortalezas son aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas, por lo tanto, las debilidades son aquellos puntos que la empresa carece, de los que es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

El análisis externo de la empresa se identifica los siguientes factores claves como: Las nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, entre otras. Se debe tener en cuenta que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo, por lo tanto, se divide en: Oportunidades que representan una ocasión de mejora de la empresa, además son factores positivos con la posibilidad de ser explotados por parte de la empresa y las Amenazas ponen en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectan a nuestra rentabilidad en el mercado. A continuación, se presentan los principales objetivos del análisis FODA.

Los principales objetivos que presenta el análisis FODA son: Detectar oportunidades de mejora en la organización, identificar los elementos que están frenando el crecimiento y desarrollo de la institución, reconocer las amenazas existentes en su entorno, establecer las estrategias para superar las deficiencias detectadas.

Imagen 8: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, el Análisis FODA distingue en la empresa, lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno y lo ofensivo de lo defensivo, esta analiza el ambiente interno, tanto las fortalezas como las debilidades; es decir, aquellos aspectos que están bajo el control del empresario, como segundo punto está el análisis del ambiente externo, la cual identifica las oportunidades y amenazas que se proyecta en la empresa

3.7.2 Benchmarking

Dentro del proceso de modernización en las organizaciones han surgido ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad. Una de estas herramientas, es el benchmarking definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Obteniendo información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.se plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar.

El benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional. Los principales beneficios que se obtienen para las empresas al implementar esta herramienta son:

- A mejorar los procesos.
- Se adaptará lo aprendido para mejorar.
- Implementar modelos de trabajo y estrategias de otras empresas que le sirvan a la empresa.
- Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

En general a cinco principales fases que un modelo de benchmarking debe tener presente:

1.-Definición de objetivos.

2.-Diagnóstico interno.

3.-Comparación.

4.- Definición de actividades.

5.-Implementación.

3.7.3 Histograma

De acuerdo con Walter E. Shewhart y W. Edward Deming (1939). Sus progresos en la mejora continua lideraron la expansión de estas técnicas y herramientas y su uso intensivo en los procesos de control y mejora de la calidad.

Los histogramas, representan gráficamente la distribución de una muestra de datos (cotas, alturas, pesos, densidades, tiempo, temperaturas, etc.), a partir de la cual se podrá tener una idea de cómo lo hace la población a la que representa. A la vista del histograma se podrá comprobar si dichos datos están dentro de los límites permitidos de variación y si el valor deseado está centrado, lo cual sería lo ideal.

Se suelen utilizar cuando el equipo de mejora debe analizar múltiples mediciones de una variable (discreta o continua) que presenta variaciones, y establecer cuál es la pauta de esta variación (valor medio, recorrido y forma) y sus causas. El resultado de este análisis proporcionará una explicación admisible y razonada de dicha pauta, que permitirá comprender mejor el funcionamiento del proceso, máquina o equipo que está en el origen del problema que se está analizando. Se suele utilizar tanto en la fase de análisis del problema, como en la fase posterior de verificación de las acciones correctivas implementadas, una vez establecida las causas de la variación.

La metodología de realización del histograma consta de las siguientes etapas:

1. Seleccionar una muestra del proceso o producto en estudio
2. Registrar los datos mediante una hoja de chequeo preparada a tal efecto.
3. Tras el registro de datos, se procede a contar el número de puntos de datos (n) en la muestra seleccionada.

4. Determinar el rango, R, para todo el conjunto de datos, restando el valor menor de los datos al mayor.

3.8 Declaración de la Misión y Visión de la Empresa

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, así también identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado". Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una empresa, para desarrollar obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el futuro de una empresa, es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización a continuación se mencionan algunas definiciones de visión y misión por algunos autores.

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periáñez (2001), la misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de porqué existe la compañía.

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004), la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

La declaración de la visión es el futuro deseado, la aspiración de la empresa, o también se considera como aquella idea o conjuntos de ideas que se tienen de la empresa futuro o el sueño de esta a largo plazo (Luna, 2014).

Para Jack Fleitman (2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente, para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según los autores Thompson y Strickland (2001), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. A continuación, se expone el tema de fundamentos básicos del estudio de caso en la investigación.

Con estos conceptos la visión y misión son importantes ya que es parte fundamental de la razón de ser de la empresa en cual es parte de su existencia y como se visualiza en un futuro.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque Metodológico

La presente investigación se basa en un enfoque metodológico de tipo cualitativo-cuantitativo, mismo que es flexible, el cual permite la identificación e interpretación de la problemática alrededor de la empresa "CRUVI", basado en un diseño de tipo investigación-acción ya que su propósito se centra en aportar la información que guíe la toma de decisiones, pretendiendo esencialmente propiciar el cambio social. Sampieri, Collado y Baptista (2014)

De este modo, se identifican tres componentes importantes para este estudio: La observación, entrevistas, el análisis y la acción; ello con la finalidad de estudiar la problemática así como su solución a través de las mejoras, brindando retroalimentación constante para llegar al cambio esperado; es por esta razón que el presente diseño de investigación es práctico y participativo, por ende el objetivo es realizar cambios positivos y dinámicos para que la empresa se adapte al mercado y sea competitiva.

De acuerdo a lo anterior, la investigación se centra en un estudio de caso, puesto que se adapta a las necesidades del presente análisis administrativo, dando la posibilidad de comprender y proponer soluciones a una empresa específica, así como brindar los aportes en administración estratégica que le permita una toma de decisiones encaminadas al desarrollo y crecimiento.

Así mismo, en el enfoque metodológico se analiza y evalúa de forma integral la situación actual de la empresa, siendo su alcance de tipo descriptivo y explicativo por que pretende identificar la problemática de la empresa y a su vez busca explicar las situaciones o causas que no han permitido el desarrollo, con el fin de diseñar una propuesta que ayude al dueño de la empresa.

4.2 Tipo de Investigación

Tabla 7: Enfoque metodológico

ELEMENTOS METODOLÓGICOS	ENFOQUE METODOLÓGICO	OBSERVACIONES
Enfoque de la investigación.	Mixta	Es una investigación flexible que permite identificar e interpretar la problemática alrededor de la empresa CRUVI.
Diseño de la investigación.	Investigación Acción a través de un estudio de caso.	La investigación se centra en aportar información que guíe en la toma de decisiones, que propicie un cambio en la empresa, es por ello que se desarrolla dentro del enfoque de visión.
Unidad de análisis.	Empresa CRUVI	Empresa con 25 años en el mercado.
Técnicas de recolección de datos.	Observación, Entrevista, análisis FODA, Revisión documental, Cuestionario.	Obtención de información de la empresa CRUVI.

Análisis y obtención de información.	Se realiza un análisis de los datos para la generación de información que permita realizar propuestas, ello a través de la aplicación del modelo administrativo.	Obtención de información veraz para la solución del problema.
Presentación de resultados.	Propuesta de un modelo administrativo, basado en las necesidades de la empresa CRUVI.	Se elabora la propuesta de mejora para la administración de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Generalidades

Balestrini (2000) señala que el marco metodológico es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma válida y con una alta precisión. En otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información, que permite la interpretación de los resultados en función al problema que se investiga.

4.2.2 Diseño de la investigación

Dado que el objetivo del estudio será analizar diversas problemáticas que puedan afectar a la empresa CRUVI, se procedió a realizar una investigación descriptiva para conocer a detalle en que forma el diagnóstico integral beneficia a la organización.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, que se somete a un análisis.

4.2.3 Enfoque de la investigación

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto, puesto que este se adapta a las características y necesidades de la investigación.

Según con Hernández, Fernández y Baptista (2003) el enfoque mixto implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos, cualitativos, en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

4.2.4 Población:

De acuerdo con Levin y Rubin (1996). La población se define como un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de las cuales intentamos sacar conclusiones.

La población de estudio está conformada por los 60 empleados que laboran en la empresa CRUVI.

4.2.5 Muestra y muestreo:

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como un subgrupo de la población es decir un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definidos en sus características al que llamamos población.

En este trabajo se utilizará el método de muestreo no probabilístico, en el cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características específicas de la investigación. Puesto que se les solicitará a los empleados que laboran en la empresa CRUVI, formen parte del presente estudio, de los cuales del Universo definido como 60 empleados participarán solo 20.

4.2.6 Técnicas de recolección de datos

Falcon y Herrera (2005) se refieren a la técnica de recolección de datos como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. De los cuales se utilizarán las encuestas y entrevista.

4.2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Son las distintas formas o maneras de obtener información, conducen a la verificación de problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados Fidias,

Arias (1999). De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Sabino (1992) de los cuales se utilizaron dos técnicas: la de entrevista y encuestas.

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible, y abierta. Según los autores Savin-Baden y Major (2013); y King Horrocks (2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

La entrevista se realizará mediante la profunda interacción, confianza y honestidad misma que se dará en la plática, todas esas respuestas se complementarán en un análisis general.

El cuestionario consiste en un grupo de preguntas respecto de una o más variables a medir, según Chasteauneuf (2009), este instrumento será diseñado con preguntas cerrada y abiertas apoyándose en escala de Likert.

El instrumento de medición propuesto por Rensis Likert (1932) es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorizaciones.

Para la elaboración del diagnóstico integral de la empresa, se propone realizar una encuesta para evaluar el Clima Organizacional (CO) en la empresa. Se determina aplicar cuestionarios adaptados con preguntas previamente definidas, para alcanzar tal fin, apoyándose siempre en la escala propuesta por R. Likert. La encuesta final cuenta con 67 ítems que corresponden respectivamente a 12 bloques, mediante los cuales se pretende analizar todo lo que ocurre en el Clima Organizacional (CO) de esta empresa, mismos que a continuación se mencionan:

- Objetivos

- Roles
- Integración
- Colaboración
- Liderazgo
- Innovación y cambio
- Higiénicos
- Motivacionales
- Administración de recursos humanos
- Comunicación
- Estrés y presiones
- Productividad y resultados

Los niveles seleccionados de acuerdo a la técnica de R. Likert, que corresponden a las opciones de respuesta se muestran a continuación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

En el cual cada uno de estos 5 elementos tiene una puntuación específica ponderada en una escala que va de cero a cinco donde:

- **Verde de 5.00 a 4.00:** Mantener
- **Amarillo de 3.9 a 3.00:** Fortalecer
- **Rojo de 2.9 a 0.00:** Atención crítica

Esta clasificación mediante códigos de color, servirá para hacer una adecuada clasificación acerca de las preferencias que corresponden a las opiniones de cada trabajador, con respecto a cada uno de los 12 bloques de Clima Organizacional (CO). Una vez que se tengan completos los 20 cuestionarios, se procederá a generar la tabulación de datos.

4.2.8 Técnicas de procesamiento de datos

La técnica que se utilizará en el procesamiento de los datos será la estadística descriptiva, de acuerdo con el autor Mario Rendón Macías (2016) la estadística descriptiva es la rama de la estadística que formula recomendaciones de como resumir, de forma clara y sencilla, los datos de una investigación en cuadros, tablas, figuras, o gráficos. Antes de realizar un análisis descriptivo es primordial retomar el o los objetivos de la investigación, así como de identificar las escalas de medición de las distintas variables que fueron registradas en el estudio. Las gráficas muestran las tendencias, pueden ser histogramas, representaciones en pastel, cajas con bigotes, gráficos de líneas o de puntos de dispersión. Las imágenes sirven para dar ejemplos de conceptos o reforzar hechos. La selección de un cuadro, gráfico o imagen debe de basarse en los objetivos del estudio.

Para la presente investigación esta herramienta es seleccionada como la más adecuada, con ella se llevará a cabo el análisis de datos, tal como se menciona en líneas anteriores se elaboraron recomendaciones, tablas, gráficos y escalas de medición.

En la formulación de las gráficas se utilizó el histograma de frecuencias porque es muy útil trabajarlo ya que tiene como objetivo mostrar tendencias más que datos puntuales, también son muy útiles para comparar visualmente los resultados de los grupos que serán analizados, de la misma manera se enfatiza claramente en los hallazgos importantes. En estadística, un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras,

donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. Ignacio López Domínguez (2018).

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL A LA EMPRESA CRUVI

5.1 Metodología Desarrollada

El modelo que se desarrolla para la empresa carnes CRUVI será el de Jack Fleitman ya que de acuerdo a los pasos de este autor lo puedo definir a mi criterio, más entendible para poderlo realizar y más concreto al tipo de procedimiento que a continuación se muestra.

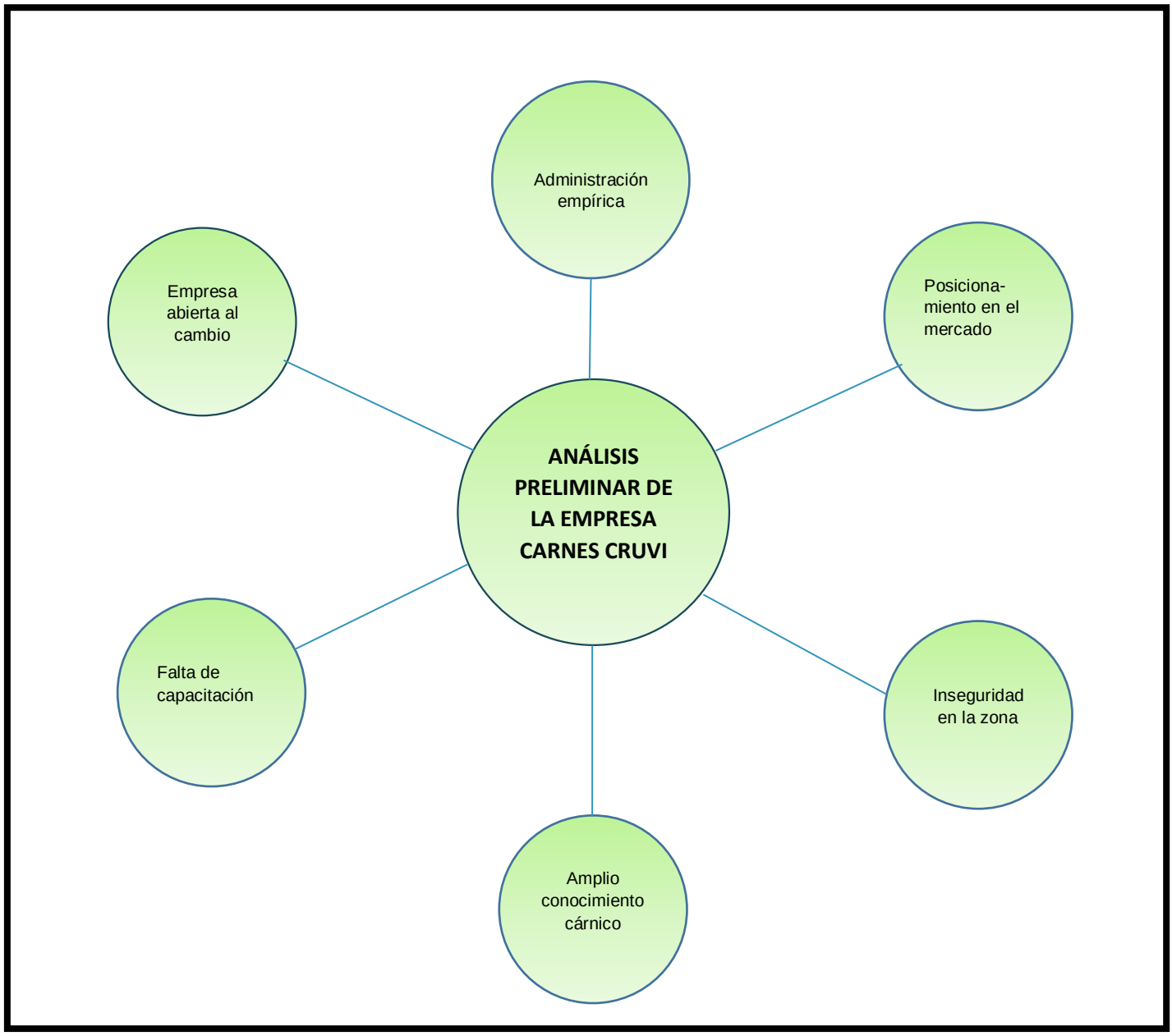
5.1.1 Etapa 1: Análisis Preliminar de la Empresa.

La empresa carnes CRUVI cuenta con 25 años en el mercado en el cual se inició el negocio con un establecimiento pequeño y de inversión. A través de los años se ha consolidado en el mercado por la calidad sin embargo la competitividad aumenta y es necesario la renovación de técnicas, servicio, certificaciones de salud e higiene entre otros. El objetivo de presente análisis es importante para la determinación de las necesidades de la empresa y de los factores que impiden su crecimiento, brindando de la mejor manera elementos que puedan contribuir a la empresa.

Como se puede apreciar en la ilustración la empresa se encuentra en un rango neutral donde la empresa tiene aspectos como debilidades y fortalezas, este análisis preliminar da una pauta para realizar una evaluación más detalla acerca de la organización.

La administración empírica se refiere a que la empresa cuando inicio, empezó como un negocio familiar.

Esquema 5: Análisis preliminar de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la estructura orgánica, previamente se realizó el análisis preliminar de la empresa, analizando la situación actual mediante la observación de las áreas funcionales, como se muestra a continuación.

La gerencia es un departamento de suma importancia para la toma de decisiones, así como sus múltiples funciones de coordinar y lograr que se establezcan los objetivos, actualmente el gerente y dueño de la empresa se encuentra totalmente entregado a su organización para que día con día pueda ser mejor, capacitándose, integrando y motivando a su equipo de trabajo, así como tener comunicación con los jefes de las diferentes áreas resolviendo problemas, dudas, innovando, para obtener un trabajo exitoso. El gerente general tiene gran apoyo laboral a través del asesor financiero ya que este último cuenta con la experiencia y perfil adecuado para la toma de decisiones y estrategia de inversión, procurando satisfacer los intereses de los clientes sin perjudicar a la empresa por medio de la asesoría financiera y jurídica esta parte cabe notar que el gerente y asesor financiero trabajan en equipo para la mejora del rumbo de la empresa y sea más competitiva, así los demás departamentos trabajen adecuadamente para lograr sus fines. El área de producción, se define como el corazón de la organización ya que de aquí salen todos los productos que se comercializan, todas las funciones de esta área son complejas ya que hay que saber realizar los cortes cárnicos, conocerlos por su nombre, saber la temperatura ideal, realizar la carga de trabajo, la manipulación de la carne, así como conocer los procedimientos para la elaboración de ciertos productos especiales, que en este caso son la mayoría. La jornada laboral es relativamente pesada, debido a que los trabajadores tienen que estar de pie por el tipo de actividad que se desarrolla, además de que las actividades laborales se empiezan a desarrollar desde muy tempranas horas del día. Aquí, se detecta una debilidad con respecto

a la distribución de planta, ya que sus áreas de trabajo son muy reducidas, con respecto al nivel de demanda de productos con el que cuenta la empresa.

La comercialización de sus productos es identificada como una fortaleza, debido al conocimiento que se tiene acerca de los diversos productos por parte de su personal a cargo.

Otra fortaleza identificada, es el tiempo de los repartos y el nivel de conocimiento que todos tienen con respecto a la realización de sus actividades programadas, es por ello que un aspecto sobresaliente es el recurso humano, ya que en este momento es identificado como la parte más importante de la empresa, sin esta calidad de trabajadores no existiría el éxito de esta organización.

El equipo laboral se divide en diferentes áreas funcionales como: Administración, Finanzas, Ventas y Recursos Humanos logrando de esta manera, los objetivos organizacionales y personales.

Se realizó un análisis FODA, con el cual se permite conocer la situación detallada de la empresa en todos los aspectos que contribuyen, perjudican y los que pueden mejorar la situación actual, de la misma manera, al término de este análisis, se pueden plantear sugerencias a la organización que conlleve a un éxito deseado, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Análisis FODA CRUVI

FORTALEZAS ➢ Equipo enfocado en mantener relaciones positivas. ➢ El dueño tiene amplio conocimiento del tratado de la carne y preparación. ➢ Políticas y procedimientos establecidos. ➢ Empresa abierta al cambio. ➢ Posicionamiento en el mercado. ➢ Atención al cliente. ➢ Productos elaborados de manera tradicional y natural. ➢ Materia prima de alta calidad. ➢ Cuenta con recetas propias de la casa. ➢ Sistema de reparto a partir de 30 pesos. ➢ Tiene sucursales en puntos estratégicos, para cubrir la demanda de los clientes. ➢ Pertenece a la cámara de comercio, SIEM.	**OPORTUNIDADES** ➢ Competencia laboral. ➢ Mejor distribución de planta en la empresa. ➢ Acreditación en alguna competencia laboral. ➢ Alta demanda en venta de productos cárnicos. ➢ Creación de convenios para introducirse a nuevos mercados. ➢ Abarcar nuevos segmentos de mercado. ➢ Adquisición de nuevos espacios para la expansión de la empresa. ➢ Crecimiento de la planilla laboral.
DEBILIDADES ➢ Contratación de personal sencilla. ➢ Falta de capacitación o desarrollo personal. ➢ Áreas de trabajo reducidas. ➢ Productos perecederos. ➢ Administración tradicional. ➢ No cuenta con la certificación TIF (tipo de inspección federal). ➢ Mala logística en el proceso de distribución.	**AMENAZAS** ➢ Competencia de otras empresas del mismo giro. ➢ Falta de seguridad ya que se han realizado asaltos. ➢ Aumento de costos con proveedores o ciertas especias. ➢ Competencia indirecta desleal. ➢ Incertidumbre económica.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el análisis FODA, se muestran muchas fortalezas que tiene la empresa como: recursos, capacidades y posiciones que ha logrado la empresa, consecuentemente son ventajas competitivas que pueden servir para explotar las

oportunidades de acuerdo al entorno de la organización, pudiendo ser aprovechados como nuevos nichos de mercado con altos niveles de crecimiento.

Los puntos débiles de la empresa son aquellos aspectos que limitan, reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización. Las debilidades, son los puntos que se deben considerar para el buen funcionamiento de la empresa y se deben tratar de erradicar o reducir, mediante la generación de estrategias adecuadas; habrá situaciones que no se puedan resolver, ya que el entorno social no depende de la organización, y debido a esto, las amenazas pueden impedir la implantación de una estrategia definida de manera interna, reduciendo su efectividad o incrementando los riesgos de fracaso de la misma.

5.1.2 Etapa 2: Diagnóstico Integral de la Empresa.

Se analizó específicamente cada área de la empresa, para ello fue necesario identificar a través de la evaluación integral, como se encuentra administrada carne CRUVI como organización, por tal motivo, se presenta un resumen en la tabla 9.

Tabla 9: Análisis del proceso administrativo

Función	Planeación	Organización	Dirección	Control
Administración	*No tienen establecidos los objetivos a corto y largo plazo. *No realizan planes de trabajo. *Es de manera formal e informal.	*No llevan a cabo su estructura orgánica. *Las líneas de mando no suelen respetarlas.	* La toma de decisiones la realiza el gerente y dueño de la empresa. *Las decisiones a veces se toman sin algún plan y presupuesto.	*Miden los resultados a través de errores. * No existen estándares de control y medición.
Personal	Falta de capacitación. *mejorar la comunicación. *Diferencias entre compañeros y jefes.	*Carece autoridad de mando. * Altos niveles de estrés.	* Diferencias en tomas de decisiones	*No se realizan evaluaciones de desempeño. *No hay indicadores de productividad.
Finanzas	*No se laboran presupuestos y pronósticos de venta. *No hay controles de venta.	*Ordenar los registros contables	* Existen fugas de dinero que no son monitoreadas al 100% por parte del dueño	*Falta sistemas de información para el control de finanzas.
Ventas	*No están definidos los procedimientos de ventas.	*Proyectar y medir resultados objetivamente.	*Falta de capacitación para manejo estrés	*No establecen parámetros de supervisión para los procedimientos.
Mercado	*Mejorar estrategias de mercado.	*carece de un plan de mercadotecnia	*Formulación de nuevas estrategias de mercado	*Falta de instrumentos de medición de la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Etapa 3: Evaluación específica de las áreas.

En cuanto a la tercera fase de la metodología Jack Fleitman se realizará la evaluación específica de las áreas de acuerdo con el proceso administrativo de toda empresa, se analizaron en base a los resultados de la entrevista y cuestionarios al personal.

A continuación, se presente el análisis de las áreas que integran la empresa CRUVI que arrojo la encuesta y las gráficas, también las variables para poder realizarla fue el semáforo de colores que significan lo siguiente.

Parámetro claramente definido.

Parámetro regular.

Parámetro que requiere atención.

Chorizo-Área de producción

Numero de encuestas aplicadas: 1

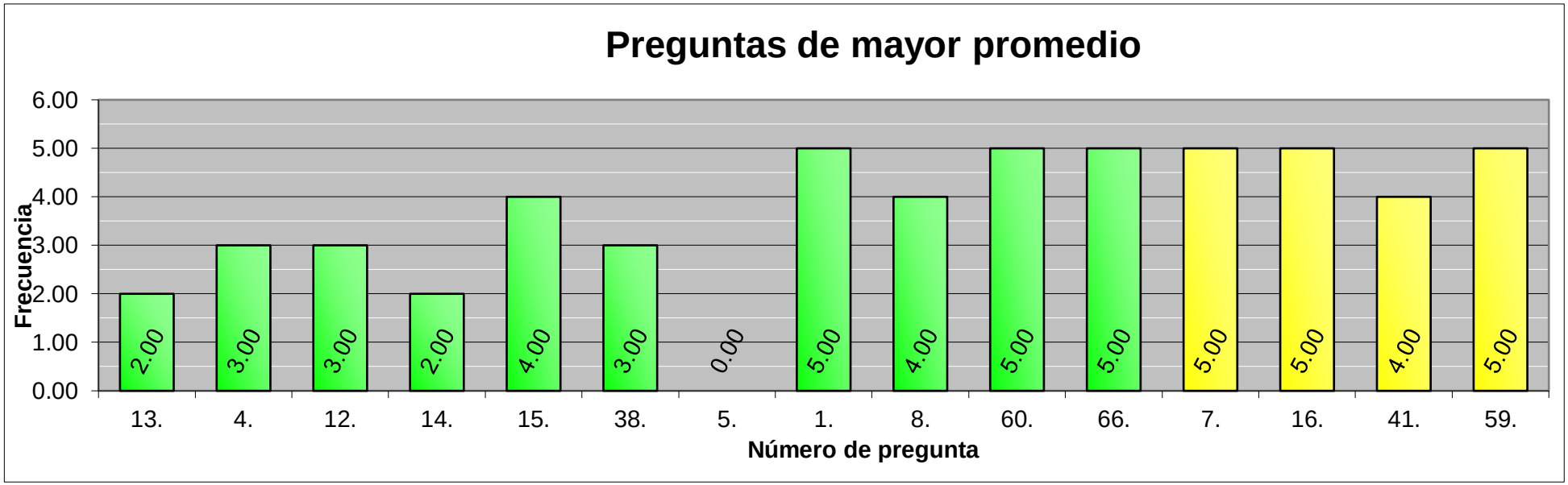
Parámetro **verde**: El resultado que marco fue que el personal que realiza el chorizo tiene claramente definidos los objetivos específicos de su trabajo en el cuadro de preguntas de objetivos de la encuesta. En el cuadro de estrés y presiones menciona que descuida la atención de la familia por exceso de trabajo y en el cuadro de productividad fue que está en desacuerdo en que no se premia la productividad y logro de metas.

Parámetro **amarillo:** El resultado más alto que marco la encuesta del cuadro de comunicación es de que la persona considera más o menos la comunicación formal tal como político, procedimientos y manuales.

Parámetro **rojo**: El resultado más alto y preocupante fue el del cuadro de comunicación ya que define que existen chismes, rumores, y se habla de otros a sus espaldas.

A continuación, se observan las siguientes graficas de los resultados analizados.

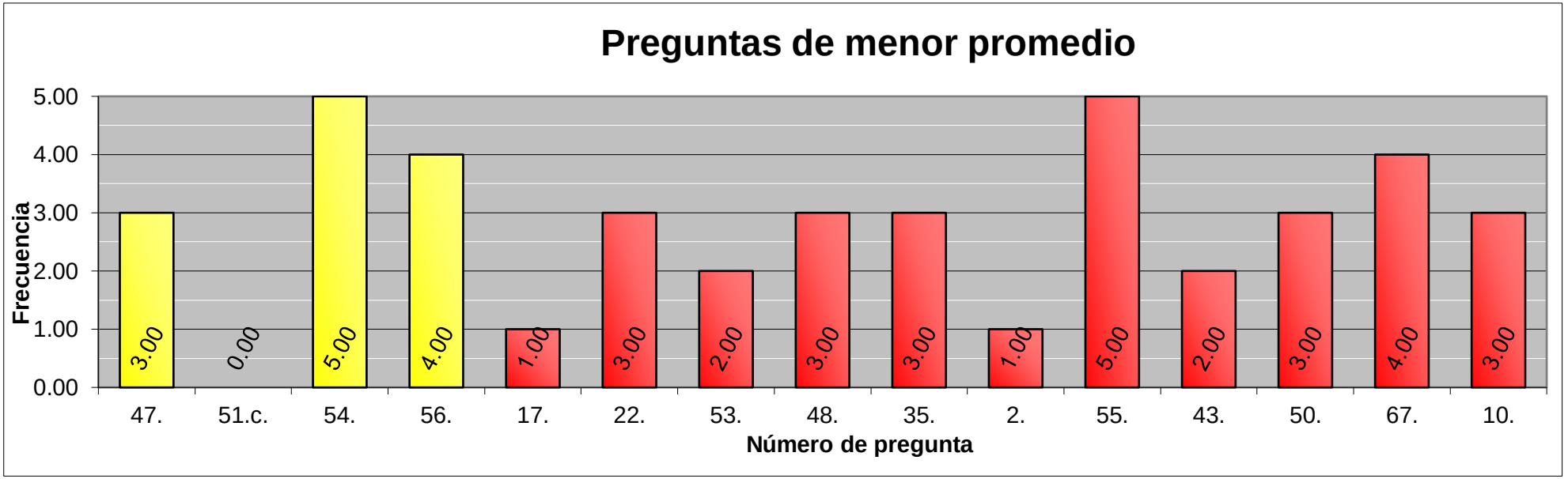
GRÁFICA 1: DE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (CHORIZO)



1 encuesta aplicada

De acuerdo con la encuesta realizada las preguntas de mayor promedio fueron la numero 1 del cuadro de objetivos, que el colaborador tiene claramente los objetivos. La pregunta 60 del cuadro de estrés y presiones menciona que está de acuerdo en que ha descuidado la atención a su familia por el exceso de trabajo. La pregunta 66 pertenece al cuadro de productividad y resultados en que en CRUVI no se premia y se reconoce la productividad y el logro de metas.

GRÁFICA 2: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (CHORIZO)



1 encuesta aplicada

De acuerdo con la encuesta realizada la pregunta con menor promedio y que mas alta salio fue la pregunta 55 del cuadro de comunicación, inidicando en que esta de acuerdo que en la organizacion existen chismes,rumores y se habla de otros a sus espaldas.

Facturación-Área de finanzas

Número de encuestas aplicadas: 1

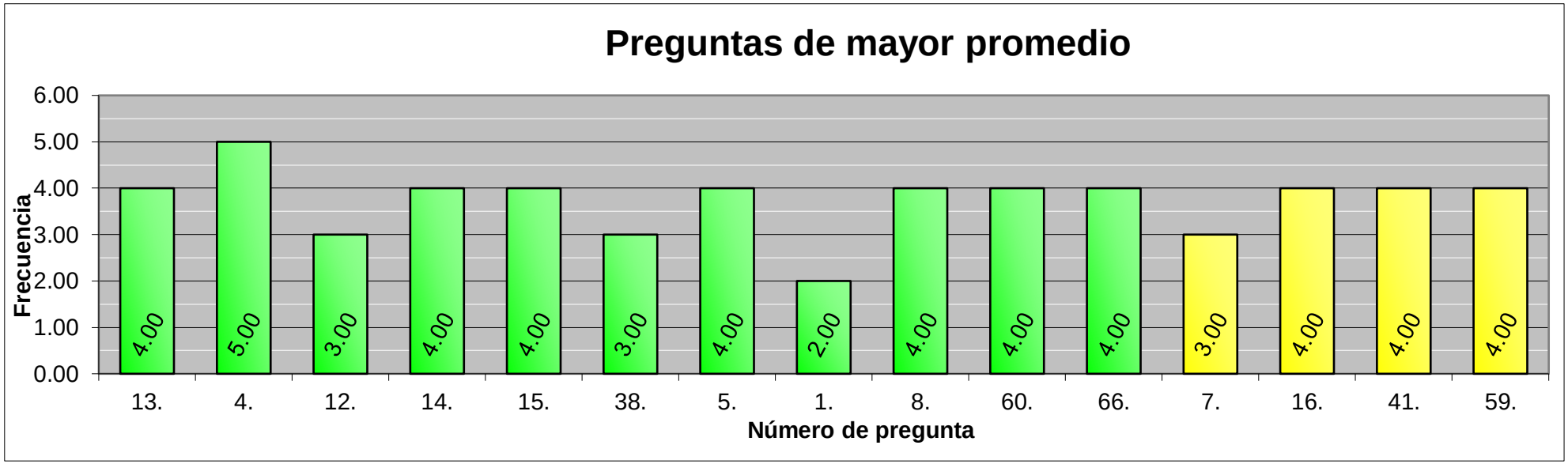
Parámetro **verde**: El resultado más alto que marco la encuesta fue en el cuadro de objetivos que considera que están claramente definidos los objetivos de su puesto ya que son alcanzables.

Parámetro **amarillo:** El resultado más alto que marco la encuesta fue en el cuadro de integración en donde varias ocasiones el trabajador ha pensado en renunciar así como también en el cuadro de motivaciones de que está de acuerdo en formar parte de esta institución ya que lo hace sentir orgulloso y por último en el cuadro de comunicación menciona que tiene la suficiente confianza con su jefe y le permite entender a la organización, otro aspecto fue el de estrés y presiones ya que define de manera regular realiza actividades fuera de su horario normal pero no son tan excesivas.

Parámetro **rojo**: El cuadro más preocupante es el de comunicación donde está de acuerdo que existen chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.

A continuación, se observan las siguientes graficas de los resultados analizados.

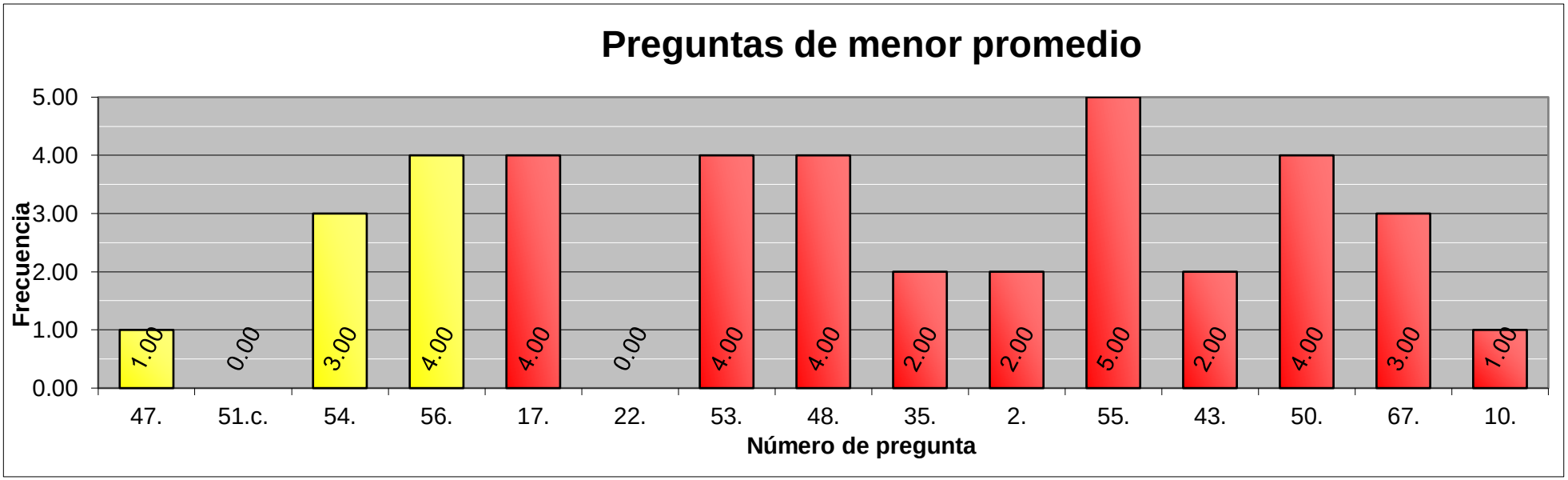
GRÁFICA 3: DEPARTAMENTO DE FINANZAS (FACTURACIÓN)



1 encuesta aplicada

De acuerdo con la encuesta realizada la pregunta con mayor promedio fue la pregunta 4 del cuadro de objetivos, indicando que esta de acuerdo en tener los objetivos especificos contribuyen a los objetivos de la institución.

GRÁFICA 4: DEPARTAMENTO DE FINANZAS (FACTURACIÓN)



1 encuesta aplicada

De acuerdo con la encuesta realizada la pregunta con menor promedio y que más alta salió fue la pregunta 55 del cuadro de comunicación, indicando que está de acuerdo en que la organización existe chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.

Telefonistas-Área de ventas y mercado

Número de encuestas aplicadas:4

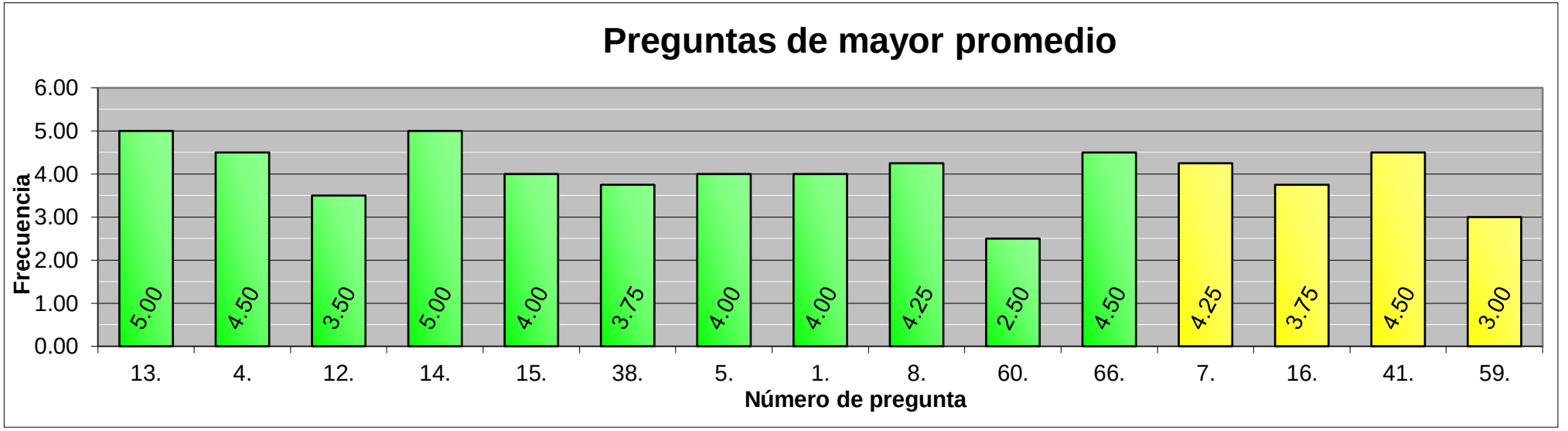
Parámetro **verde**: En el cuadro de integración está en desacuerdo en que se siente poca lealtad y que le interese poco con lo que pase en la empresa. A todos les interesa la empresa y sienten lealtad.

Parámetro **amarillo:** En el cuadro de objetivos piensan que sus propios objetivos se puedan modificar y en el cuadro de motivacionales tienen una idea de que más o menos están de acuerdo en que esta organización lo hacen sentir orgulloso.

Parámetro **rojo**: El cuadro que requiere más atención es el de integración ya que la probabilidad es alta en que si les ofrecieran un puesto equivalente al que tienen en otra organización se irían.

A continuación, se observan las siguientes graficas de los resultados analizados.

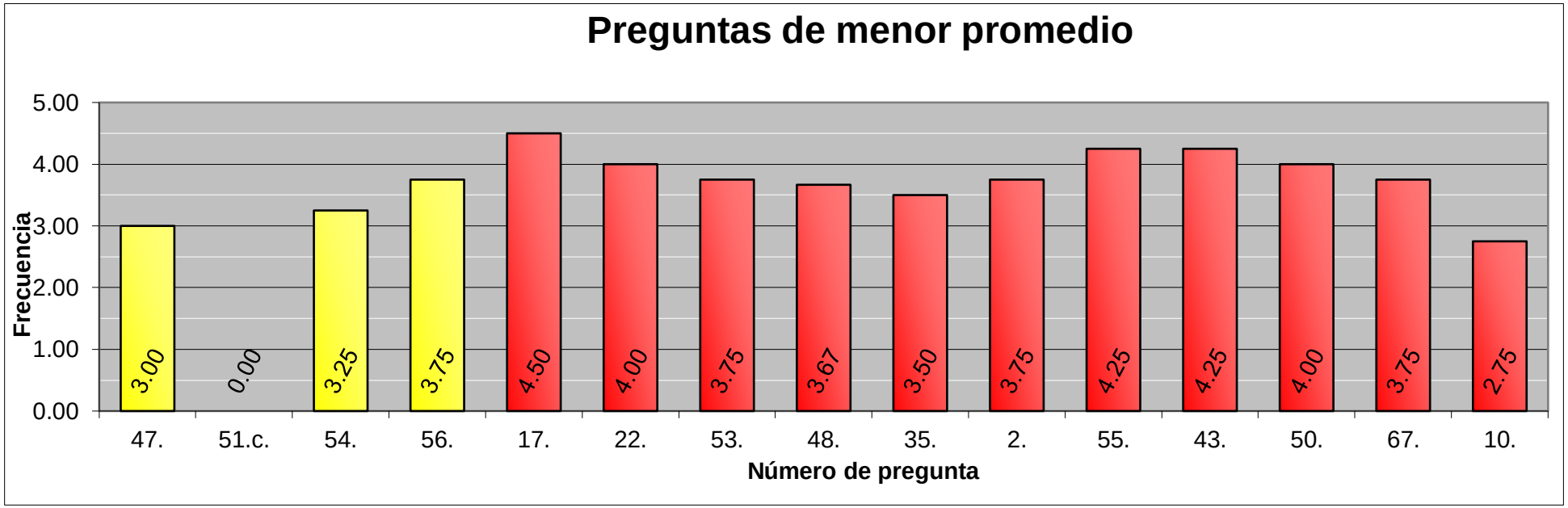
GRÁFICA 5: DEPARTAMENTO DE VENTAS-MERCADO (OPERATEL)



4 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas las preguntas con mayor promedio fue la pregunta 13 del cuadro de integración, indicando en que están en desacuerdo de que sienten muy poca lealtad hacia la empresa. La pregunta 14 del cuadro de integración indicando en que están en desacuerdo de que les interese poco con lo que le pase a la organización.

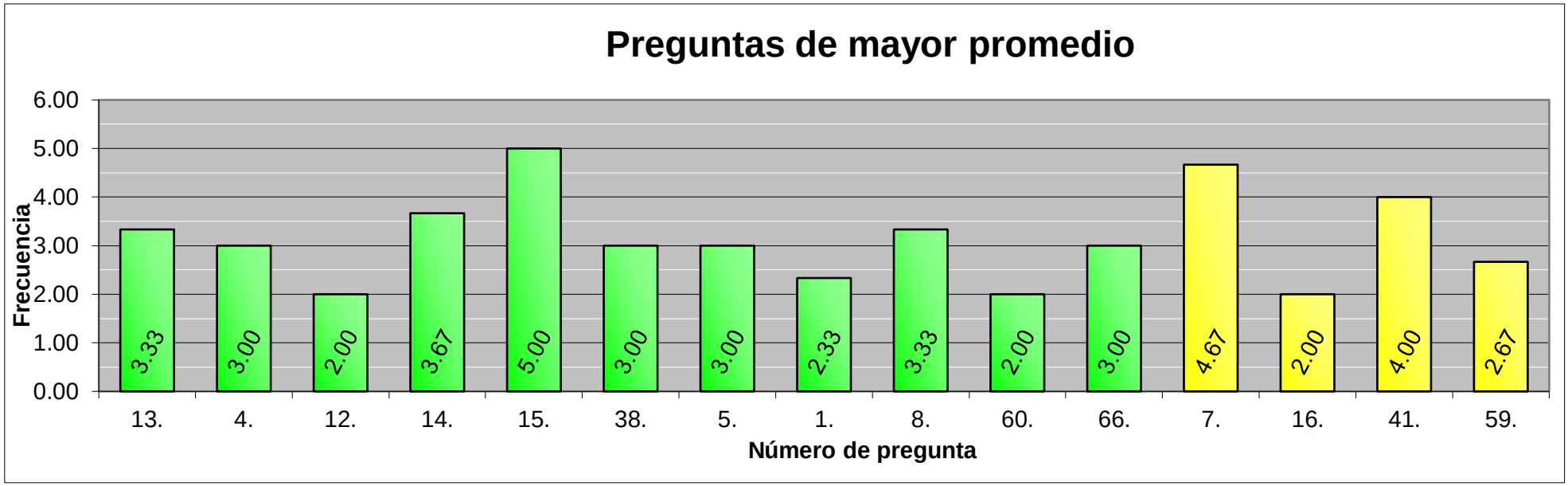
GRÁFICA 6: DEPARTAMENTO DE VENTAS-MERCADO (OPERATEL)



4 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con menor promedio y que más alta salió fue la pregunta 17 del cuadro de integración, indicando en que están de acuerdo de que si les ofrecieran un puesto equivalente al que tienen se irían de la empresa.

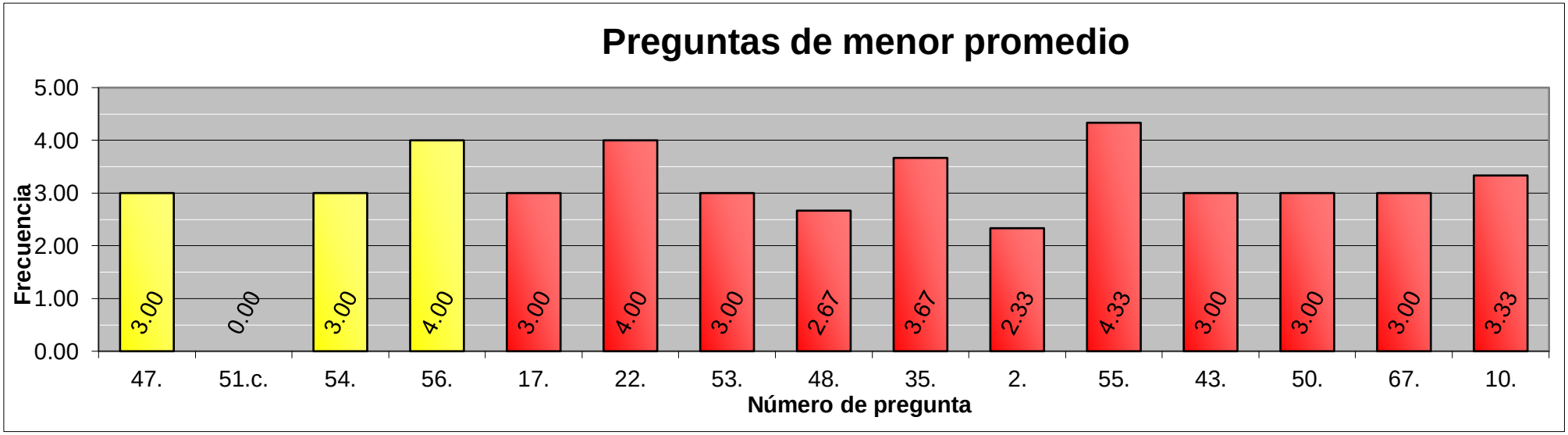
GRÁFICA 7: DEPARTAMENTO DE VENTAS-MERCADO (COMPRAS)



4 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con mayor promedio fue la pregunta 15 del cuadro de integración, indicando en que están totalmente de acuerdo de que les interesa el futuro de la empresa.

GRÁFICA 8: DEPARTAMENTO DE VENTAS-MERCADO (COMPRAS)



4 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con menor promedio y más alta fue la pregunta 55 del cuadro de comunicación, indicando que están de acuerdo de que existe chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.

Repartidores-Área de ventas

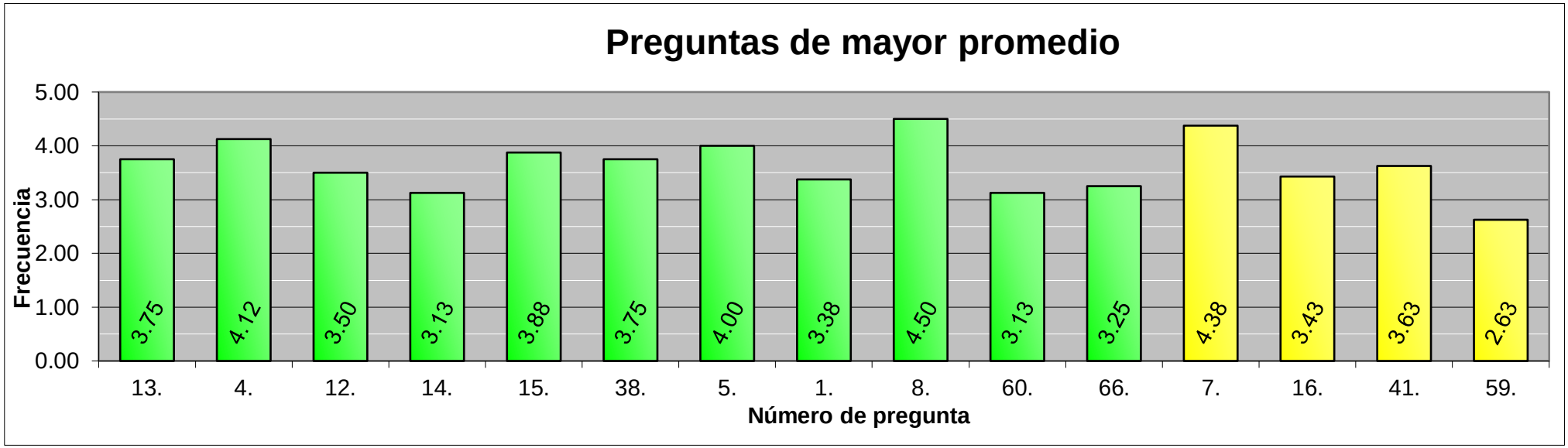
Número de encuestas aplicadas: 9

Parámetro **verde**: En el cuadro de roles la mayoría tienen muy en claro el conocimiento de sus responsabilidades.

Parámetro **amarillo:** En el cuadro de objetivos están totalmente de acuerdo en que sus objetivos se pueden modificar rara vez.

Parámetro **rojo**: En el cuadro de comunicación están de acuerdo que existen chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.

GRÁFICA 9: DEPARTAMENTO DE VENTAS (REPARTO)

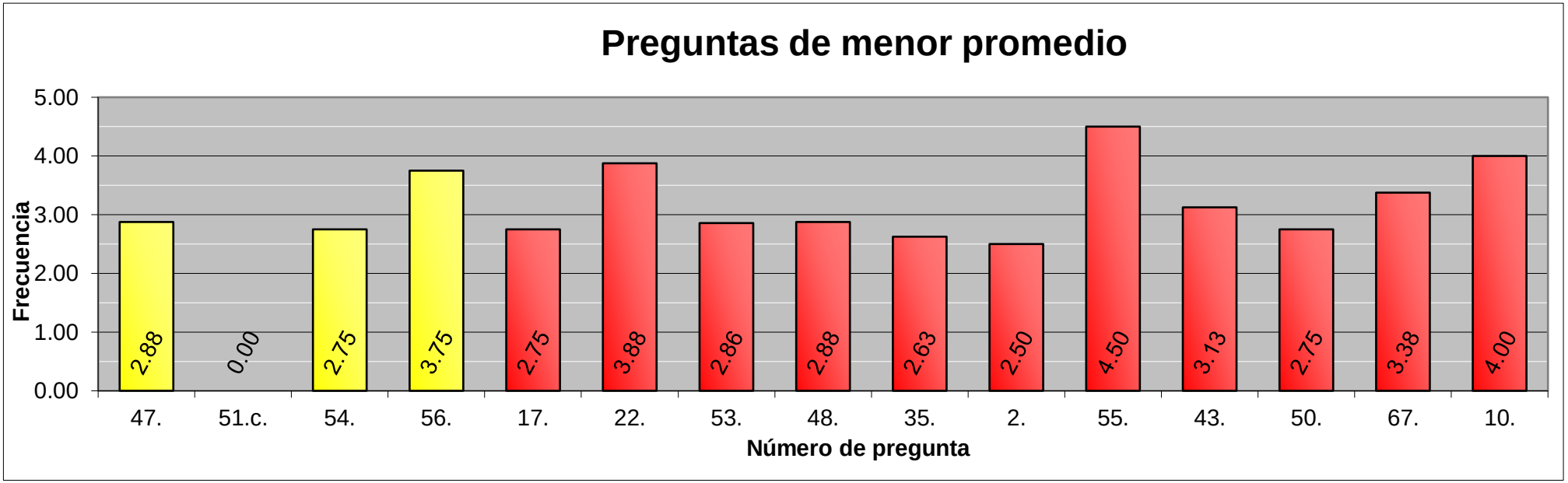


9 encuestas realizadas

9 encuestas realizadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con mayor promedio fue la pregunta 8 del cuadro de roles, indicando que tienen muy en claro el conocimiento de sus responsabilidades en su trabajo

GRÁFICA 10: DEPARTAMENTO DE VENTAS (REPARTO)



9 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con menor promedio y más alta fue la pregunta 55 del cuadro de comunicación,

Indicando que existe chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.

Tablajeros-Área de producción

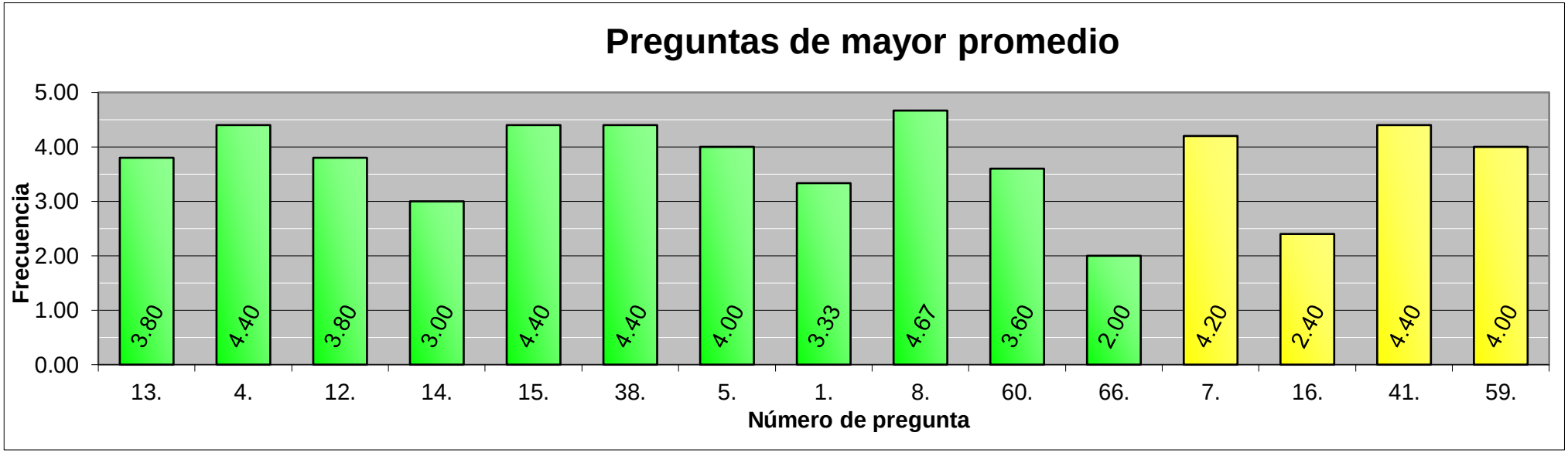
Numero de encuestas aplicadas: 6

Parámetro **verde**: De acuerdo a los roles todos tienen muy en claro el conocimiento de sus responsabilidades en el trabajo.

Parámetro **amarillo**: En el cuadro de comunicación están de acuerdo de que algunas ocasiones la comunicación que tienen con su jefe les permite entender a la organización.

Parámetro **rojo**: La mayoría están de acuerdo que las políticas de sueldos y prestaciones les permite formar un patrimonio.

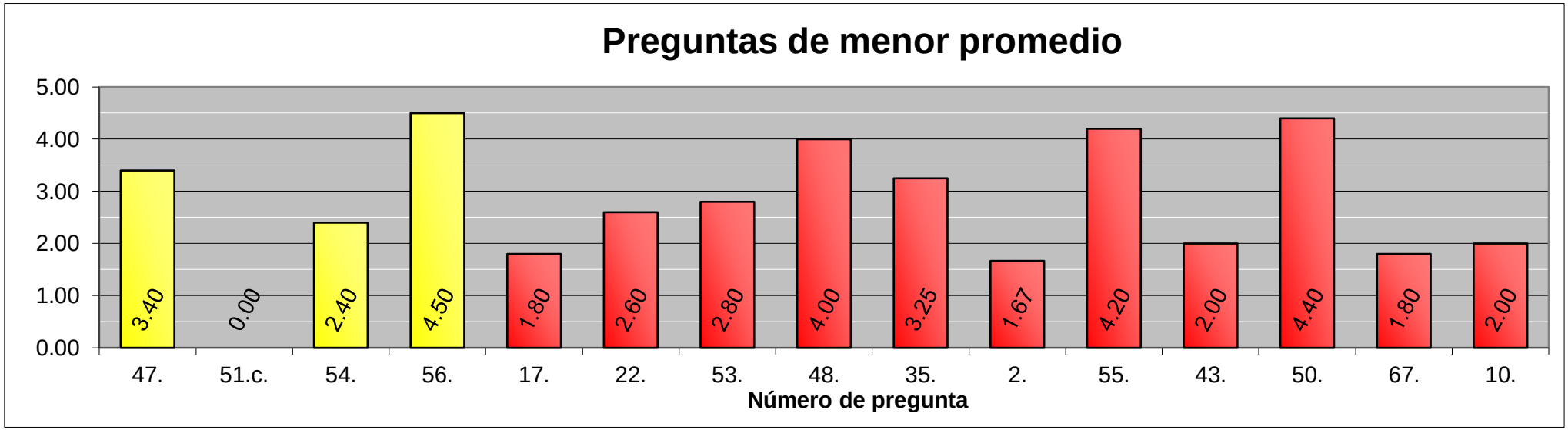
GRAFICA 11: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (TABLAJERO)



6 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con mayor promedio fue la pregunta 8 del cuadro de roles, indicando que tienen muy en claro el conocimiento de sus responsabilidades en su trabajo.

GRÁFICA 12: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (TABLAJERO)



6 encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas realizadas la pregunta con menor promedio y más alta fue la pregunta 50 del cuadro de administración de recursos humanos, indicando en que están de acuerdo que las políticas de sueldos y prestaciones les permite formar un patrimonio

Diagnóstico a la encargada de la empresa CRUVI

- Actualmente la empresa tiene objetivos específicos de los cuales se cumplen, pero no como quisieran.
- El personal que tiene la empresa en las áreas no siempre es el adecuado.
- Para poder trabajar en equipo se necesita personal con compromiso laboral, ya que el actual no se compromete ni con su trabajo ni con sus labores.
- El objetivo de ventas solo es en base a lo que se vendió un año antes y lo establece el Gerente General con sus vendedores. No llevan un reporte donde vean puntos de avance.
- La empresa cuenta con los recursos necesarios para operarla.
- Los recursos se canalizan, el detalle es que no son las cantidades adecuadas, existen perdidas por no tener un control semanal o alguien que se comprometa con los estándares.
- Actualmente no existe un presupuesto.
- El 40% es lo que se gasta en el negocio.
- Los procesos de operación se consideran adecuados ya que se hacen en base a las necesidades de los empleados.
- Consideran que la empresa no es eficiente
- Se considera que si conviene formar alianzas.
- Todos los fondos de dinero se obtienen a través de las ganancias de la empresa.
- El negocio principal de la empresa es la venta al por mayor y menor de carnes rojas.
- Los servicios que tiene la empresa son venta de carne, servicio a domicilio, atención a clientes, servicio a hoteles, restaurantes, fondas, casas, etc.

- El grado de satisfacción que tienen la empresa se mide por los clientes atendidos en el día.
- Los recursos físicos que tiene la empresa para prestar el servicio son recursos, materiales, recursos financieros y recursos humanos.
- El nivel de capacitación que tienen el recurso humano es el 30% ya que la mayoría ha manejado el oficio en toda su vida.
- El gerente general es el que toma las decisiones para la empresa.
- Los resultados de la empresa se miden por los errores.
- La empresa ha crecido mucho durante los últimos 5 años sin miedo a perder.
- La productividad lo miden por errores.
- El clima interno de la empresa se caracteriza por tener comunicación informal y mala comunicación ya que no existe buen ambiente en el trabajo. Las personas anteponen sus amistades, que sus valores dados en caso u obtenidos en su experiencia laboral.
- Los principales factores que inhiben el éxito de la empresa es al personal mal capacitado para afrontar el trabajo diario.
- Durante el periodo 2019-2024 la empresa desea invertir en equipo.
- La empresa subcontrata servicios contables y abogados.
- La empresa no cuenta con un plan de mercado y ventas detallado para el año en curso.
- La empresa realiza investigación de consumidor y características.
- La empresa dispone con estadísticas.
- CRUVI conoce la información de la competencia respecto a los precios.

- Cuentan con una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente.
- La empresa cuenta con catálogos, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.
- La empresa no compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales para controlar desviaciones.
- La empresa cuenta con organigrama, conocido por la empresa, sin embargo, no se lleva tal cual.
- Si se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad, pero nadie las asume para no tener diferencias con sus compañeros.
- La empresa si cuenta con políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y aceptados por la organización.
- El número actual de empleados son de 59.
- La contratación del personal es mediante contrato.
- Se tiene un plan verbal para un plan concreto para la modernización de un sistema de información dentro los próximos 3 años.
- En caso de fallar las PC la empresa si se encuentra preparada para seguir operando manualmente.
- Realizan copias de respaldo para los archivos más importantes como estados financieros.
- No cuentan con un programa escrito y propuesto asignado para la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos.

5.1.4 Etapa 4: Opiniones y recomendaciones por área.

Tomando como referencia el análisis que se llevó a cabo la empresa tiene muchas potencialidades sin embargo hay cuestiones que se deben tener presente y tomar la importancia necesaria el de los aspectos más positivos es de que los colaboradores se sienten incluidos y parte de la organización. El aspecto negativo fue en el cuadro de comunicación ya que todos se sienten identificados que existen chismes, rumores y se hablan a sus espaldas esto ocasiona problemas por la falta de comunicación lo que conlleva que perjudique a CRUVI.

Para el área de producción las recomendaciones que se sugieren es mejorar la comunicación formal entre trabajador y jefe enfatizando la importancia de seguir procedimientos, conocer los manuales, objetivos y políticas de la empresa. Mejorar el trabajo en equipo y hablar con respeto acerca de las inconformidades de la organización así se evitará todos los rumores y chismes, tratando de tener un ambiente laborar saludable, implementado fuera del horario laboral talleres de motivación, trabajo en equipo inclusive adentrarse a torneos deportivos que organice la carnicería CRUVI actualmente los empleados carecen de algunas prestaciones que les permita forjar un patrimonio o derecho a la seguridad social sin embargo son cuestiones complejas para el propietario pero posiblemente se les pueda apoyar al personal que cuenta con más antigüedad.

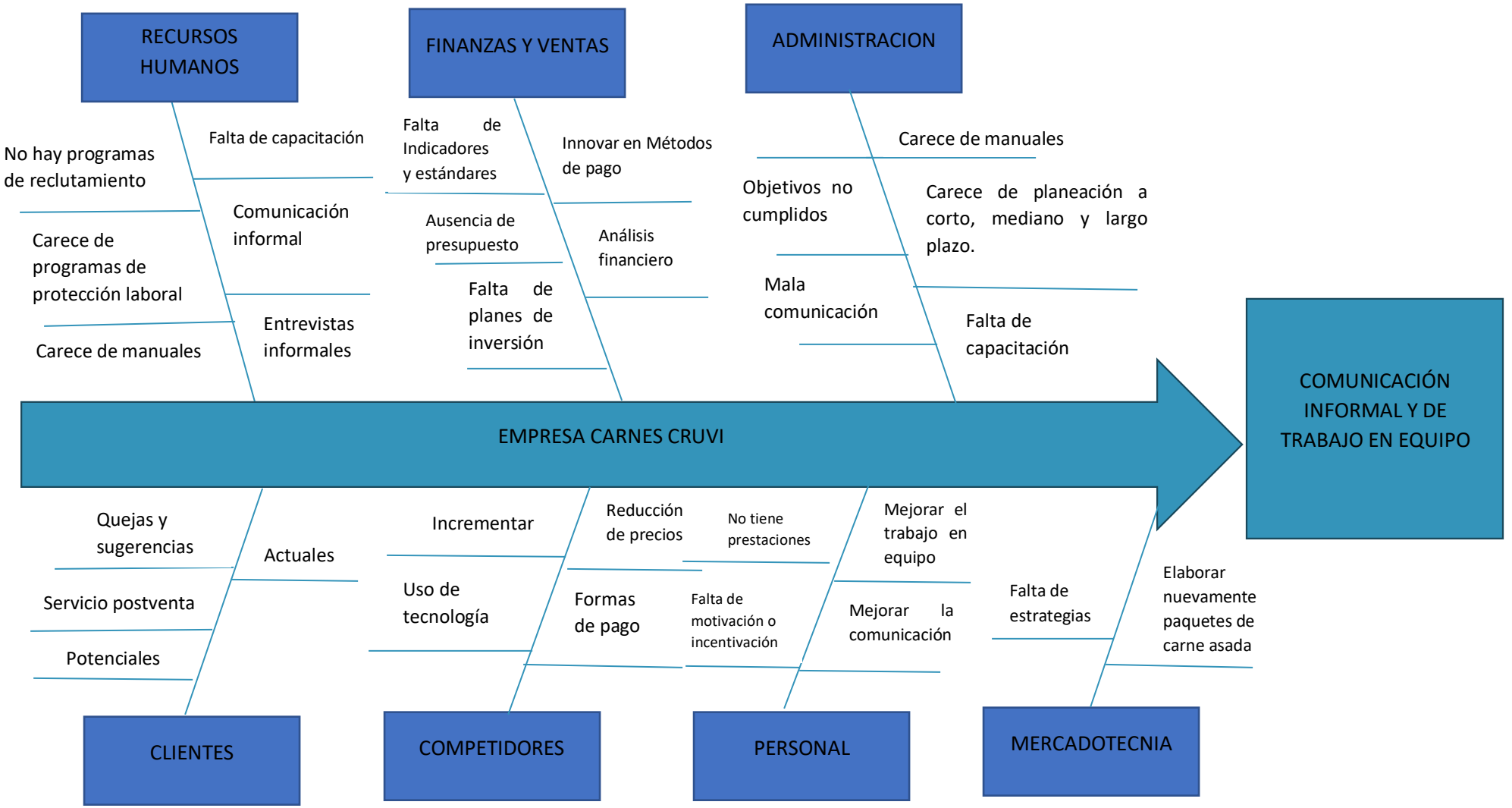
En el área de finanzas se sugiere mantener el ritmo de trabajo para lograr los objetivos establecidos como lo han hecho actualmente. Encontrar las formas adecuadas de solucionar esas problemáticas donde el personal piense regularmente en renunciar, compensarlo con algún incentivo motivacional en caso de no ser monetario de igual forma por las horas

extras fuera de su jornada laboral y todo el estrés que conlleva esta área funcional pero principalmente mejorar la comunicación entre compañeros.

En el área de ventas y mercado se sugiere en tener siempre esa integración de que les interese la empresa por convicción, se puede mejorar la comunicación formal del departamento conociendo los objetivos del mismo, persuadir a los empleados a través de incentivos motivacionales a que son parte importante de la organización y así no piensen en considerar un trabajo equivalente al que tienen, mejorando la comunicación a través de talleres o torneos deportivos para mejorar la convivencia y trabajo en equipo.

Otras recomendaciones de manera general para la empresa es la realización de juntas donde se expongan los puntos más relevantes que originan diferencias para externarlos y darles solución. Capacitaciones periódicas de acuerdo con el giro de la empresa, así como motivacionales de emprendimiento para mejorar el clima laboral y personal. Una ampliación a la infraestructura para realizar una mejora de distribución de planta, lograr obtener la certificación TIF, asistir a congresos empresariales, sector salud y cárnicos. El considerar expandir mercado hacia otras regiones de la ciudad de Oaxaca comprometiéndose con el medio ambiente y ser una empresa socialmente responsable.

Esquema 6: Diagrama de Ishikawa



5.1.5 Etapa 5: Programa de Implantación de Recomendaciones.

El plan acción o programa de implementación de recomendaciones es el momento en que se determina y asigna tareas, se define los plazos de tiempo, se calcula el uso de los recursos, este es el espacio para discutir y plasmar del que, como, cuando y con quien se realizará las acciones, por ende estas acciones ayudará a que la empresa tenga una administración formal, lo cual se enfoca en plantear el objetivo general, los objetivos específicos, la misión, la visión y los valores, así como el diseño de la estructura orgánica de la empresa; además de la cultura organizacional de la misma, con la razón de que sea entendible a través de la expansión entre sus integrantes, generando el sentido de pertenencia. En seguida se presenta los elementos.

5.2 Objetivo General de la Empresa CRUVI.

Ser una empresa, donde se ofrezca productos cárnicos de la más alta calidad, con el mejor servicio y la capacidad de cubrir todas las necesidades de los clientes.

5.3 Objetivos Específicos de la Empresa CRUVI.

- Incrementar el volumen de ventas anuales con respecto a años anteriores.
- Ser competitivos y estar actualizados en el ámbito ganadero y empresarial.
- Elaborar pronósticos de presupuestos para una mejor toma de decisiones.
- Obtener la certificación TIF.
- Mejorar las condiciones de trabajo para un mejor desempeño laboral.
- Expandir el mercado a otras regiones de la ciudad de Oaxaca.

- Mejorar la comunicación con el equipo de trabajo.

5.4 Determinación de Misión y Visión

Misión:

Somos una empresa 100% Oaxaqueña que se dedica a la venta de productos cárnicos con la más alta calidad e higiene, para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes reales y potenciales.

Visión:

Seremos una empresa líder en la venta de productos cárnicos, a nivel regional, ofreciendo calidad e higiene a nuestros clientes, con personal comprometido y capacitado.

5.5 Valores de la Empresa CRUVI

Higiene: En nuestros productos e instalaciones.

Responsabilidad: Civil, laboral, ambiental y clientes.

Honestidad: Ofrecemos productos frescos y de calidad a nuestros clientes.

Compromiso: Se promueve en todos los integrantes de la empresa.

Lealtad: A nuestros clientes y proveedores.

Ética profesional: Discreción sobre la información que se maneja en la empresa.

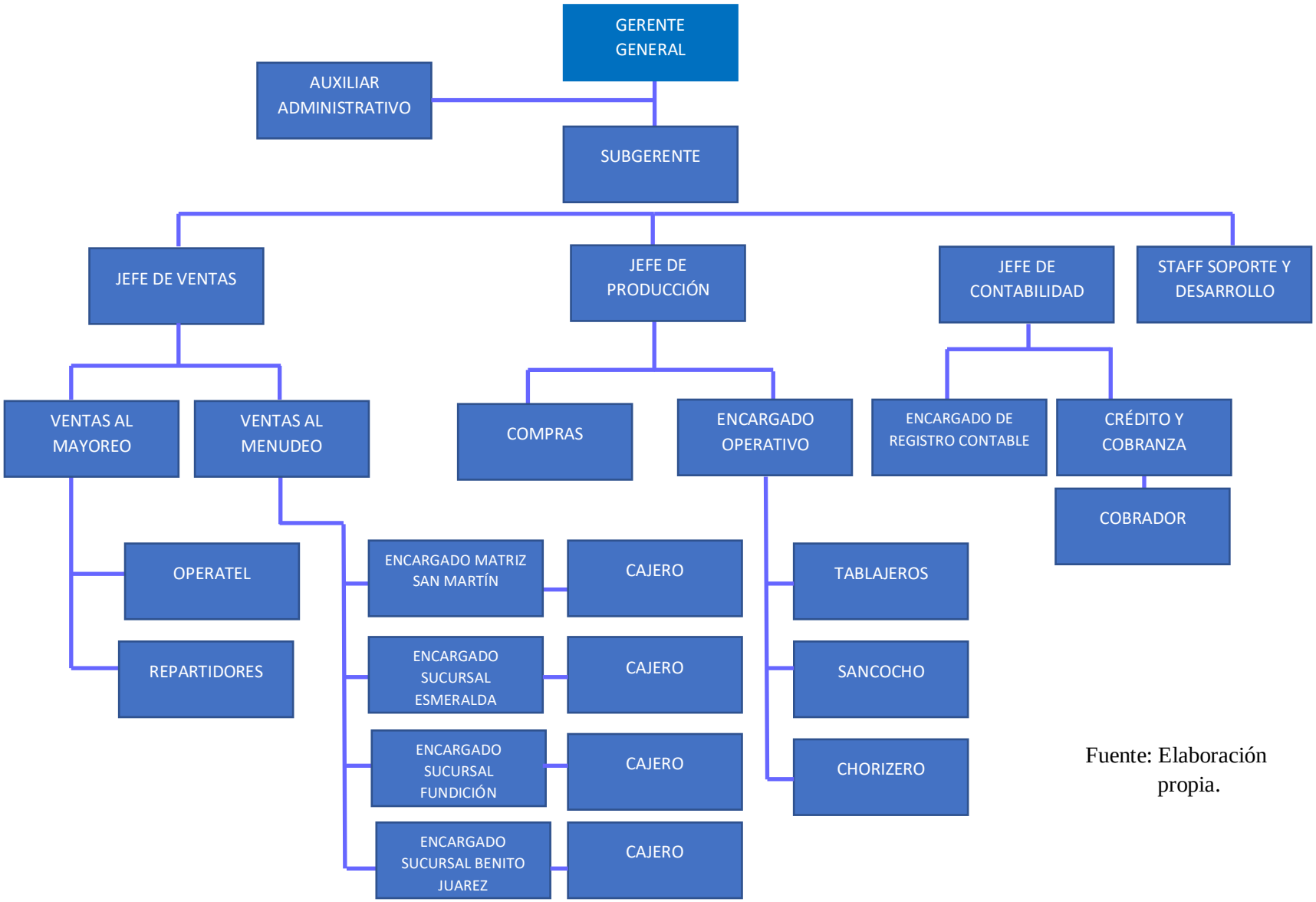
CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA CRUVI

6.1 Propuesta de Estructura Orgánica de la Empresa CRUVI

En cuanto a la estructura orgánica de la empresa CRUVI en el presente organigrama se propone una estructura funcional para obtener la adecuada definición de las áreas; de esta manera se ejecuten correctamente las actividades que se realizan en la empresa, teniendo claramente la importancia de cada uno.

Esquema 7: Propuesta de Organigrama para la Empresa Carnes CRUVI



Fuente: Elaboración propia.

6.2 Propuesta de Descripción de Puestos

A continuación, se presenta la propuesta de descripción de puestos que puede servir a la empresa CRUVI ya que así pueden tener a la persona idónea para realizar correctamente las responsabilidades y competencias que se requieren para hacer bien el trabajo, contar con una buena descripción de puestos ayuda tanto a la empresa como a los colaboradores permitiendo atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad.

Los beneficios que se obtienen al contar con una descripción de puestos son las siguientes.

- Sirve de guía para el reclutamiento del personal.
- Es referente para la asignación de remuneraciones.
- Funciona como base para medir el desempeño.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida.

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad del mismo.

Tabla10: Propuesta de perfil de puesto del gerente general

CARNES CRUVI	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Gerencial. Puesto: Gerente General.

Puesto superior inmediato: Ninguno.

Puestos que supervisa: Jefe de Producción, Jefe de Comercialización, Jefe de Contabilidad, Jefe de Recursos Humanos.

Funciones dentro de la empresa:

- Controlar y supervisar los reportes financieros.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.
- Garantizar el cumplimento de las normas, políticas e instructivos internos.
- Realizar visitas a clientes.
- Controlar actividades planificadas.
- Decidir respecto al reclutamiento de personal.
- Compartir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos bajo su supervisión.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- analizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: numérica, comunicación, paciencia, empatía, negociación y honestidad.

Competencias:

Trabajo en equipo, adaptación al cambio, liderazgo y toma de decisiones.

Tabla11: Propuesta de perfil de puesto del asesor financiero

CARNES CRUVI	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Gerencial. Puesto: Asesor Financiero.

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Ninguno.

Objetivo: Identificar las necesidades de la empresa y dar solución a los problemas financieros.

Funciones dentro de la empresa:

- Elaborar un plan financiero de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Gestionar las finanzas, procurando la buena administración de éstas.
- Pronosticar escenarios económicos.
- Resolver problemas de tipo financiero.
- Establecer objetivos y metas económicas.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear, analizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: numérica, comunicación, paciencia y honestidad.

Competencias:

- Liderazgo, capacidad de resolución de problemas y experto en inversiones.

Tabla 12: propuesta del perfil de puestos del jefe de producción

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 3

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Jefe de Producción.

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puestos que supervisa: Subjefe de Producción y Compras.

Objetivo: Establecer el control y producción en las carnes.

Funciones dentro de la empresa:

- Supervisar todo el proceso de transformación de la materia prima.
- Supervisar la seguridad e higiene de los productos.
- Establecer las actividades que debe realizar el personal a su cargo.
- Supervisar los productos de entrada y salida.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: controlar, dirigir, organizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: comunicación, paciencia, empatía y honestidad.

Competencias:

- Trabajo en equipo, adaptación al cambio, liderazgo y toma de decisiones.

Tabla13: Propuesta de perfil de puesto del subjefe de producción

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Subjefe de Producción.

Puesto superior inmediato: Jefe de Producción.

Puesto que supervisa: Obreros.

Objetivo: Explicar el procedimiento necesario a sus subordinados.

Funciones dentro de la empresa:

- Supervisar todo el proceso de transformación de la materia prima.
- Verificar el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos de trabajo del área de producción.
- Recibir la orden del pedido.
- Revisar en el congelador la materia prima almacenada.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: controlar, dirigir, organizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: comunicación, paciencia, empatía y honestidad.

Competencias:

- Trabajo en equipo, liderazgo.

Tabla 14: Propuesta de perfil de puesto de compras

	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 5

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Compras.

Puesto superior inmediato: Jefe de Producción.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo: Abastecer a la organización de materia prima necesaria para la elaboración de los productos de calidad.

Funciones dentro de la empresa:

- Realizar compras de productos buscando la mejor calidad y los mejores precios.
- Realizar negociaciones con los proveedores para obtener tiempos de entrega oportunos y precios adecuados para la empresa.
- Realizar estudios sobre nuevos proveedores con mejores ofertas que pueden beneficiar a la empresa.
- Verificar que la materia prima recibida esté completa y en buen estado.
- Aprobar las órdenes de compras, cuando son requeridas por otros departamentos.
- Realizar un registro de presupuestos de compras.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer es: controlar, organizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer es: comunicación, paciencia, negociación y honestidad.

Competencias:

- Inteligencia en el negocio, desarrollo de estrategias, innovación, colaboración

Tabla 15: Propuesta de perfil de puesto de ventas

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 6

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Comercial Puesto: Ventas.

Puesto superior inmediato: Jefe de comercialización.

Puestos que supervisa: telefonistas y Encargado de Reparto.

Objetivo: Aumentar las ventas de la organización.

Funciones dentro de la empresa:

- Establecer estrategias de venta para aumentar la participación de mercado.
- Elaborar informes mensuales de ventas.
- Llevar a cabo el proceso de venta.
- Coordinar las operaciones del departamento de ventas.
- Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas.
- Realizar verificaciones de la entrega de los productos vendidos.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear, controlar, organizar, analizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: comunicación, paciencia, honestidad y trabajo en equipo.

Competencias:

- Liderazgo, toma de decisiones, persuasivo y habilidad para los números.

Tabla 16: Propuesta de perfil de puesto de encargado de diseño gráfico

CARNES CRUVI LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 7

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Comercial. Puesto: Diseño Gráfico.

Puesto superior inmediato: Jefe de Comercialización.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo: Plantear diseños para dar a conocer al público general información de la empresa a través de diferentes soportes, como lonas, folletos, pág. Web, tarjetas, etc.

Funciones dentro de la empresa:

- Elaborar presupuestos (recursos necesarios) requeridos para publicitar la comercialización de productos.
- Diseñar las diferentes imágenes para publicaciones impresas.
- Diseñar para ilustraciones de etiquetas, volantes, sitios web, etc.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer es: planear, organizar y analizar.
- Las habilidades que debe poseer son: facilidad de expresión, combinar colores, paciencia, honestidad, responsabilidad y habilidad de dibujo e ilustración.

Competencias:

- Liderazgo, persuasivo, creatividad, diseño gráfico, artes gráficas y habilidad en utilizar herramienta de tecnología.

Tabla 17: Propuesta de perfil de puesto de operatel

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 8

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Comercial. Puesto: Opera-Tel.

Puesto superior inmediato: Ventas.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo: Aumentar el número de clientes y ventas por medio de una buena atención al cliente al momento de recibir las llamadas.

Funciones dentro de la empresa:

- Contestar el teléfono siguiendo el protocolo de atención al cliente.
- Proporcionar información en el caso que el cliente lo solicite
- Realizar el ticket correspondiente, de acuerdo con el sistema (ver proceso realizado del ticket).
- Anotar el ID correspondiente.
- Verificar y asignar las notas de acuerdo con el orden.
- Verificar que sus líneas telefónicas funcionen bien.
- Tener una lista de pedidos actualizados.
- Tener una lista de productos y precios actualizados.
- Mandar la orden de pedido con la persona correspondiente.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear y organizar.
- Las habilidades que debe poseer son: facilidad de expresión, paciencia, honestidad y responsabilidad.

Competencias:

- Comunicación oral, empatía y liderazgo.

Tabla 18: Propuesta de perfil de puesto de encargado de reparto

	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 9

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Comercial. Puesto: Encargado de Reparto.

Puesto superior inmediato: Ventas.

Puesto que supervisa: Repartidores.

Objetivo: Establecer lar ordenes de pedido correctamente a los repartidores y supervisar la entrega del pedido.

Funciones dentro de la empresa:

- Verificar que los pedidos se entreguen de manera oportuna.
- Establecer rutas de distribución para aumentar la eficiencia de la entrega.
- Supervisar que los repartidores cumplan con su jornada de trabajo.
- Llevar un control sobre los materiales que se les proporciona a los repartidores.
- Establecer metas para los repartidores.
- Dirigir y supervisar al personal bajo su cargo.
- Checar motos y carros que estén en buen servicio.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear y organizar.
- Las habilidades que debe poseer son: facilidad de expresión, paciencia, honestidad y responsabilidad.

Competencias:

- Liderazgo, persuasivo y trabajo en equipo.

Tabla 19: Propuesta de perfil de puesto de repartidores

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 10

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Comercial. Puesto: Repartidores.

Puesto superior inmediato: Encargado de reparto.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo: Llevar el pedido correcto al cliente solicitado

Funciones dentro de la empresa:

- Recibir los pedidos en la empresa.
- Revisar y verificar el ticket coincida con lo que se lleva de pedido.
- Entregar los tickets de pago a los clientes.
- Recibir el dinero en efectivo del cliente.
- Anotar el número de ID del ticket en la libreta de acuerdo a lo que ya se cobró.
- Seguir la ruta de distribución y terminando regresar a la base.
- Entregar el dinero recibido del cobro de los pedidos, a la persona correspondiente.
- Verificar que la motocicleta este en buenas condiciones antes de salir a entregar sus pedidos.
- Entregar los pedidos a los clientes en tiempo y forma establecidos por la empresa.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear y organizar.
- Las habilidades que debe poseer son: facilidad de expresión, paciencia, honestidad y responsabilidad.

Competencias:

- Liderazgo, persuasivo, trabajo en equipo y empatía.

Tabla 20: Propuesta de perfil de puesto de cobranza

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 11

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Contable. Puesto: Cobranza.

Puesto superior inmediato: Jefe de Contabilidad.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo: Gestionar la cobranza de las sucursales y clientes.

Funciones:

- Llevar a cabo el Contrato de apertura de crédito.
- Recoger el dinero de las sucursales.
- Cobrar en las empresas que tienen convenios con la organización.
- Realizar movimientos bancarios.
- Anotar en el sistema el dinero recibido de las sucursales y clientes.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear, organizar y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: numérica, comunicación, paciencia y honestidad.

Competencias:

- Liderazgo, persistente, comunicación, persuasivo, capacidad de resolución de problemas, capacidad de trabajar bajo presión y capacidad de análisis.

Tabla 21: Propuesta de perfil de puesto de jefe de recursos humanos

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 12

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Administrativo. Puesto: Jefe de Recursos Humanos.

Puesto superior inmediato: Gerente General.

Puesto que supervisa: Supervisor de sucursales.

- Objetivo: Administrar y gestionar los recursos humanos.

Funciones dentro de la empresa:

- Controlar el cumplimento de los procedimientos administrativos de la empresa.
- Autorizar actividades o movimientos relacionados con el área.
- Capacitar a los trabajadores.
- Reclutar, seleccionar y contratar el personal.
- Autorizar permisos de colaboradores.
- Revisar los reportes de las sucursales.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear, controlar, dirigir, organizar y analizar.
- Las habilidades que debe poseer son: comunicación, paciencia, empatía y honestidad.

Competencias:

- Trabajo en equipo, adaptación al cambio, liderazgo, toma de decisiones, persuasivo y trabajar bajo presión.

Tabla 22: Propuesta de perfil de puesto de encargado de sucursales

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 13

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Administrativo. Puesto: Encargados de sucursales

Puesto superior inmediato: Jefe de Recursos Humanos.

Puesto que supervisa: obreros

- Objetivo: Supervisar las actividades del personal a su cargo, la atención a los clientes y medidas de seguridad e higiene.

Funciones dentro de la empresa:

- Control de inventarios de la sucursal.
- Verificar que siempre se lleven las medidas de seguridad e higiene en la sucursal.
- Motivar al personal a su cargo.
- Recibir el dinero de los clientes.
- Registrar las ventas diario.
- Abrir y cerrar el local.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear, calcular, organizar y dirigir.
- Las habilidades que debe poseer son: facilidad de expresión, paciencia, empatía y honestidad.

Competencias:

- Trabajo en equipo, toma de decisiones liderazgo, adaptación al cambio y persuasivo.

Tabla 23: Propuesta de perfil de puesto de obreros (chicharron)

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 14

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Obreros (chicharron)

Puesto superior inmediato: Subjefe de Producción.

Puesto que supervisa: Ninguno

Objetivo: Elaborar correctamente el chicharrón respetando las cantidades establecidas que contenga los ingredientes de acuerdo a los estándares de producción.

Funciones dentro de la empresa:

- Seguir el procedimiento para la elaboración del chicharrón.
- Depositar el chicharrón terminado en su lugar correspondiente.
- Limpiar su área de trabajo (antes y después).

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: elaborar bien el chicharrón, honestidad y responsabilidad.

Competencias:

- Trabajo en equipo, adaptación al cambio y trabajo bajo presión.

Tabla 24: Propuesta de perfil de puesto de obreros (choricero)

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 15

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Obreros (Choricero)

Puesto superior inmediato: Subjefe de Producción.

Puesto que supervisa: Ninguno

Objetivo: Elaborar correctamente el chorizo respetando las cantidades establecidas que contenga los ingredientes de acuerdo a los estándares de producción.

Funciones:

- Seguir el procedimiento para la elaboración del chorizo
- Depositar el chorizo terminado en su lugar correspondiente.
- Limpiar su área de trabajo (antes y después).

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear y calcular.
- Las habilidades que debe poseer son: elaborar bien el chorizo y honestidad.

Competencias:

- Trabajo en equipo, adaptación al cambio y trabajo bajo presión.

Tabla 25: Propuesta de perfil de puesto de repartidores obreros (cocinera)

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 16

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Obreros (Cocinera)

Puesto superior inmediato: Subjefe de Producción.

Puesto que supervisa: Ninguno

Objetivo: Elaborar correctamente la comida respetando las cantidades establecidas.

Funciones dentro de la empresa:

- Verificar que tenga todos los ingredientes necesarios para la elaboración de la comida.
- Solicitar los ingredientes con su jefe inmediato.
- Preparar la comida necesaria para los colaboradores.
- Limpiar su área de trabajo (antes y después).

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: planear, calcular, organizar.
- Las habilidades que debe poseer son: responsabilidad, empatía y habilidad en diferentes platillos de comida.

Competencias:

- Trabajo en equipo, orden, trabajar bajo presión

Tabla 26: Propuesta de perfil de puesto de empaquetado

CARNES CRUVI ® LA MEJOR SELECCIÓN EN CARNES	FECHA DE ELABORACIÓN: FEBRERO 2019
	PERFIL 17

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA CORRESPONDIENTE

Área: Producción. Puesto: Obreros (Empaquetado)

Puesto superior inmediato: Subjefe de Producción.

Puesto que supervisa: Ninguno

Objetivo: Elaborar el empaquetado correctamente de los productos pedidos.

Funciones dentro de la empresa:

- Recibir el ticket del pedido solicitado por el cliente.
- Pesar el producto en la báscula con las medidas indicadas en el ticket.
- Embolsar el producto que fue pedido.
- Entrega del producto a la persona correspondiente.

Requerimientos de capacidad y habilidades mentales:

- Las capacidades que debe poseer son: calcular y organizar
- Las habilidades que debe poseer son: responsabilidad y honestidad

Competencias:

- Trabajo en equipo y trabajar bajo presión.

Tabla 27: Evaluación y control de mejoras

INDICADORES CLAVE		
Herramientas de Verificación	**Indicadores**	**Porcentaje**
Encuesta de satisfacción Formatos de quejas y sugerencias	Indicador de satisfacción del cliente	
Diagnóstico de clima laboral Evaluación integral del desempeño.	Indicador de satisfacción del personal	
Indicadores Estratégicos		
Datos estadísticos obtenidos de las visitas a la página web y redes sociales	Indicador de posicionamiento de la página web	
Número de clientes potenciales Ventas netas del periodo actual Número de contrataciones de personal	Indicador de incremento en el nivel de ventas	
Nuevos mercados Registro de clientes nuevos.	Indicador de incremento en la cartera de nuevos clientes	
Registro de cartera de clientes de renovación Número de reuniones con clientes actuales	Indicador de incremento en la cartera de clientes de renovación	
Porcentaje de comisiones, superior a la competencia. Número de contratación de personal con poca experiencia, para el desarrollo de sus capacidades	Indicador de incremento de la plantilla en la empresa "CRUVI"	
Utilidad presupuestada anual Utilidad real anual	Indicador de eficiencia general de la empresa reflejada en las utilidades	
Capacitación Plan de desarrollo de colaboradores Evaluación integral del desempeño	Indicador de rotación de personal	
Programas de capacitación. Evaluación de la capacitación. Evaluación del ponente.	Indicador de capacitación del personal	
Indicadores de Desempeño		
Inventario de activo fijo Programa de mantenimiento	Indicador de costos de mantenimiento y reparación	
Indicadores de Diagnóstico		
Costo de mantenimiento Costos de inversión en mobiliario y equipo Activo fijo	Indicador de la capacidad instalada	

Fuente: Elaboración propia

6.3 Conclusiones

En cuanto a la investigación realizada en torno al estudio de caso de la empresa CRUVI se determina que el factor importante para incrementar la esperanza de vida de las empresas es mejorar la comunicación de los trabajadores e integración, así como su permanencia en el mercado y desarrollo dentro del marco de su competencia, es el establecimiento adecuado del modelo administrativo, con el fin de implementar controles para retroalimentar el mismo y generar rentabilidad en las empresas. A lo largo de la presente investigación, se logró demostrar la importancia de la aplicación del modelo de administración estratégica en la empresa, toda vez que, con la implementación de las estrategias, así como de la evaluación y control, se generará un proceso de dinamismo múltiple en el que se ve inmersa la empresa con la posibilidad de incrementar su rentabilidad.

De acuerdo a lo anterior, la empresa ha centrado su estrategia de negocio en el crecimiento y expansión, para lograr esta meta debe tener la capacidad de formar a sus colaboradores mediante programas de capacitación proporcionando aptitudes necesarias a los dueños y trabajadores para que desempeñe adecuadamente sus actividades a fin de incrementar la eficiencia en la empresa; se debe crear y mantener vínculos eficaces entre los mismos con el exterior de la empresa, con proveedores y clientes claves, además atender las nuevas regulaciones en materia fiscal y laboral.

Derivado del presente estudio fue enmarcado dentro del diseño de investigación acción, se concluye que el aporte al proyecto a través, fue significativo, por ende, no fue únicamente un trabajo investigativo, a la par se desarrolló de manera práctica las fases que emanan, así

como el modelo de investigación y la utilización de herramientas de recolección de datos para la generación de información de relevancia para el estudio.

6.4 Recomendaciones

Para el área de producción las recomendaciones que se sugieren es mejorar la comunicación formal entre trabajador y jefe enfatizando la importancia de seguir procedimientos, conocer los manuales, objetivos y políticas de la empresa. Mejorar el trabajo en equipo y hablar con respeto acerca de las inconformidades de la organización así se evitará todos los rumores y chismes, tratando de tener un ambiente laborar saludable, implementado fuera del horario laboral talleres de motivación, trabajo en equipo inclusive adentrarse a torneos deportivos que organice la carnicería CRUVI actualmente los empleados carecen de algunas prestaciones que les permita forjar un patrimonio o derecho a la seguridad social sin embargo son cuestiones complejas para el propietario pero posiblemente se les pueda apoyar al personal que cuenta con más antigüedad.

En el área de finanzas se sugiere mantener el ritmo de trabajo para lograr los objetivos establecidos como lo han hecho actualmente. Encontrar las formas adecuadas de solucionar esas problemáticas donde el personal piense regularmente en renunciar, compensarlo con algún incentivo motivacional en caso de no ser monetario de igual forma por las horas extras fuera de su jornada laboral y todo el estrés que conlleva esta área funcional pero principalmente mejorar la comunicación entre compañeros.

En el área de ventas y mercado se sugiere en tener siempre esa integración de que les interese la empresa por convicción, se puede mejorar la comunicación formal del departamento conociendo los objetivos del mismo, persuadir a los empleados a través de incentivos motivacionales a que son parte importante de la organización y así no piensen en considerar un trabajo equivalente al que tienen, mejorando la comunicación a través de talleres o torneos deportivos para mejorar la convivencia y trabajo en equipo.

Otras recomendaciones de manera general para la empresa es la realización de juntas donde se expongan los puntos más relevantes que originan diferencias para externarlos y darles solución. Capacitaciones periódicas relacionadas con el giro de la empresa, así como motivacionales de emprendimiento para mejorar el clima laboral y personal.

Una ampliación a la infraestructura dado que se pueda realizar una mejor distribución de planta, lograr la obtención de la certificación TIF, asistir a congresos empresariales, sector salud y cárnicos. El considerar expandir mercado hacia otras regiones de la ciudad de Oaxaca comprometiéndose con el medio ambiente y ser una empresa socialmente responsable.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

kotler, Philip y Armstrong, Gary "Marketing". Decimocuarta edición. Pearson, México, 2012, pág. 720.

Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de administración": casos prácticos 2ª ed. México: trillas,1997 pág. 271.

Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Reyes A. "Administración Moderna", (2007) "México-Limusa

Roberto Espinosa (29-07-2013). Matriz FODA. Recuperado de:

Roberto Espinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-análisis-foda

Rodrigo Uría "la empresa y su organización"

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera "Hacer una empresa un reto", cuarta edición. fondo editorial nueva empresa,2005, pág. 41.

Alazcri (20-10-2014). Administración: Proceso Administrativo. Recuperado de: http://alzacri2.blogspot.mx/2014/06/proceso-administrativo.html

ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor. Administración de Recursos Humanos, para un Alto Desempeño, Octava Edición, Editorial Trillas, México 2000. Recuperado de: tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17697/capitulo2.pdf

David Gayeta (23 de junio de 2011). El Proceso Administrativo. Recuperado de: http://davidgayeta.blogspot.mx/2011/06/el-proceso-administrativo-de-reyes.html

Definición de Misión, Thompson I. Publicado en la Página Web: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html.

Francisco Javier Murillo (20-05-2010). Métodos de la investigación. Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf
Hall, México, 1997, PP.302-304.

Fleitman J. (2002) "Evaluación Integral". Editorial McGraw – Hill. Recuperado de: files.casilic.webnode.es/200000169-80f7281f13/evaluacionIntegral.pdf

Fleitman J. (2000) "Negocios Exitosos. Editorial McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Julio Agustín Miguel Reyes Ponce "El Proceso Administrativo". Recuperado de: https://prezi.com/vqec0gdqn858/el-proceso-administrativo-segun-a-reyes-ponce/

Referencias Virtuales

https://www.monografias.com/docs/Proceso-Administrativo-Agustin-Reyes-Ponce-F3653NCMY

https://creditos.mejortrato.com.mx/post/Creditos-para-Pymes-en-Oaxaca-.aspx

https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/campos_c_di/capitulo2.pdf

Secretaria de Economía (2010). Sistema de Información Empresarial. Rec. de: https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=20&municipio=067&consultaporliga=1

Secretaria de Economía (2006-2012). La Economía del Estado de Oaxaca. Recuperado de: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/oaxaca

https://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/

www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html.

Anexos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Área: _____

OBJETIVO

- Obtener información, acerca de la forma en que se percibe la operación de la organización, para con base en ella implementar planes de acción, que ayuden a incrementar la efectividad en la búsqueda de la calidad, mejoramiento, productividad, calidad de vida en el trabajo y en el logro de objetivos.

INFORMACIÓN GENERAL

- El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus individuos.
- Pero, no información sobre individuos, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima.
- Este cuestionario es personal y confidencial.
- La información proporcionada por la organización será la base del análisis.
- En la medida en que proporcione información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante su colaboración.

INSTRUCCIONES

- No identifique el cuestionario con su nombre.
- Conteste todas las preguntas con sinceridad.

- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la que más se acerque a su percepción y señálelo con una **X.**
- Si se presenta una duda, indíquelo levantando la mano y con mucho gusto se acudirá a resolverla.

CUESTIONARIO

OBJETIVOS

	Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Poco definidos	Nada definidos
1. Los objetivos específicos de mi trabajo están:					
	Muy Frecuente-mente	Frecuente-mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
2. Recibo información por parte de mis jefes acerca del logro de mis objetivos.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
3. Las personas en mi trabajo están comprometidas en el logro de sus objetivos.					
4. Los objetivos de mi puesto son alcanzables.					
5. Mis objetivos específicos contribuyen a los objetivos de la institución					
6. Hay seguimiento en la realización de mis objetivos.					
7. Nuestros objetivos se pueden modificar sobre la marcha.					

ROLES

	Muy claro	Claro	Regular	Poco claro	Nada claro
8. El conocimiento de mis responsabilidades en mi trabajo es:					
9. El conocimiento que tiene la gente de mi trabajo sobre lo que tiene que hacer es:					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
10. Tengo por escrito la definición de las actividades a realizar en mi puesto.					
11. Cuando existen cambios en las actividades se nos comunican adecuadamente.					

INTEGRACIÓN

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
12. Yo creo que mi integración con la organización es.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
13. Siento muy poca lealtad hacia la organización					
14. Me interesa poco lo que le pase a mi empresa					
15. Me interesa el futuro de la empresa					
16. Frecuentemente pienso en renunciar.					
17. Si me ofrecieran un puesto equivalente al que tengo, en otra institución me iría:					

COLABORACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
18. En mi empresa se manejan adecuadamente los problemas que se presenten					
19. La gente de mi trabajo se motiva uno al otro, al trabajar juntos.					
20. Si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.					
21. La comunicación es muy buena en mi área de trabajo					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
22. El trabajo en mi organización de mi área es:					

ESTILO DE LIDERAZGO

	Muy positivamente	Positiva-mente	Regular	Negativa-mente	Muy negativa-mente.
23. El estilo de dirección de mi jefe me influye :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
24. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
25. Yo puedo decir a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con él.					
26. Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
27. Cuando logro un buen resultado o algo sobresaliente mi jefe lo reconoce.					
28. Mi jefe es alguien que motiva constantemente a las personas con su trato :					
29. Mi jefe se ocupa de lograr resultados y metas tanto como el desarrollo de las personas:					

INNOVACIÓN Y CAMBIO

	Muy frecuente-mente	Frecuente-mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
30. Revisamos en mi organización el desempeño de nuestras actividades buscando ideas nuevas que mejoren nuestros trabajos.					

31. En esta organización se busca hacer las cosas con innovación y creatividad.					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
32. La oportunidad que tengo de aplicar nuevas ideas en mi trabajo es:					

HIGIÉNICOS

	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Regular	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria
33. La comodidad en mi área de trabajo es.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
34. Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas que debería :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
35. El sueldo y prestaciones que recibo en esta organización es superior al que podría recibir en otra empresa por un trabajo similar al que aquí tengo :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
36. El sueldo y prestaciones que recibo es muy similar al que reciben otras personas de esta misma empresa que realizan un trabajo similar al mío :					
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
37. El sueldo y prestaciones que recibo es :					
	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
38. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta institución es :					

MOTIVACIONALES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
39. Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales.					
40. Las oportunidades de ascenso que tengo en mi institución son satisfactorias.					
41. Formar parte de esta empresa me hace sentir orgulloso.					
42. En esta organización se me trata con dignidad y respeto.					
43. En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien.					
44. Puedo participar en las decisiones que afectan mi trabajo.					

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
45. Nuestra gente se selecciona :					
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No curse
46. El programa de inducción a mi puesto fue :					
47. Mi programa de inducción a la empresa fue :					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
48. Los programas internos de capacitación han ayudado a mejorar mi desempeño.					
49. Considero que en mi departamento la carga de trabajo es adecuada					

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
50. Las políticas de sueldos y prestaciones me permiten formar un patrimonio					

51. Las políticas de sueldos y prestaciones se manejan con equidad y justicia					
51. a) Las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia					

COMUNICACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
52. Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones en relación a mi trabajo.					
53. Estoy comunicado de lo que sucede en mi empresa					
54. La comunicación formal (tal como políticas, procedimientos, manuales) es adecuada.					
55. Existen chismes, rumores y se habla de otros a sus espaldas.					
56. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la organización.					

ESTRÉS Y PRESIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
57. Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería hacer.					
58. Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo.					
59. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas.					
60. He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.					
61. Siento que existe en el trabajo mucha presión y estrés					
62. He traído algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo.					
63. Siento que se me exige demasiado en mi trabajo.					

PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
64. Para mí los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos:					
65. En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados.					
66. En esta empresa se premia y se reconoce la productividad y el logro de metas.					
67. En esta empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito.					

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DE LA EMPRESA

68. Algunos aspectos que cambiaría en el estilo de liderazgo de mi jefe:
_____
_____
_____

69. Para una mayor productividad en mi área de trabajo sugeriría:
_____
_____
_____

70. Lo mejor de trabajar en esta empresa es:

_____
_____
_____

71. Los principales aspectos a mejorar en la empresa son:
_____
_____
_____

GUION DE ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE CRUVI

1.- ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados y por qué?

2.- ¿El personal es adecuado?

3.- ¿Quién falta en el equipo de trabajo y quien sobra?

4.- ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas y por qué?

5.- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

6.- ¿Se está identificando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?

7.- ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

8.- ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de este negocio?

9.- ¿Los procesos son adecuados o se necesitan redefinirse?

10.- ¿La empresa es eficiente?

11.- ¿La empresa está ganando o perdiendo? ¿Por qué?

12.- ¿Convendría formar alianzas? ¿Por qué?

13.- ¿Se necesita más fondos? ¿De dónde se pueden obtener estos fondos?

14.- ¿Cuál es el negocio de la empresa?

15.- ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta este servicio? ¿Por qué lo hace?

16.- ¿Cuál es la composición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?

17.- ¿En dónde se prestan los servicios? ¿Se puede salirla empresa de esta región y por qué?

18.- ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios de servicio?

19.- ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

20.- ¿Cuál es su nivel de capacitación del recurso humano?

21.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

22.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son los aspectos positivos? ¿Cuáles son los aspectos negativos?

23.- ¿Quién toma las decisiones de la empresa?

24.- ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

25.- ¿Ha crecido la empresa los últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?

26.- ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa? ¿Cumple sus funciones correctamente?

27.- ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?

28.- ¿Cómo es el clima interno de la empresa y porque es así?

29.- ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

30.- ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de la empresa?

31.- ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejorar?

32.- ¿En que desea invertir la empresa durante el periodo 2019-2024?

33.- ¿La empresa subcontrata? ¿Qué?

34.- ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso o en el siguiente?

35.- Realiza la empresa investigación de:

Tamaño y características de sus mercados objetivos_____

Consumidor y características_____

Canales de distribución_____

Competidores_____

36.- ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?

37.- ¿Los servicios de la empresa son competitivos?

38.- ¿La empresa dispone con estadísticas?

39.- Se conoce la información de la competencia respecto a:

Margen de utilidad_____

Precios_____

Condiciones de venta_____

Canales de mercadeo_____

40.- ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?

41.- ¿Cuál es la competencia existente y potencial?

42.- ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezca a los competidores?

43.- Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre:

Atención y servicio al cliente_____

Evaluación de la satisfacción del cliente_____

Manejo de reclamos_____

44.- ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.?

45.- ¿Cuál es el criterio para fijar el precio del servicio?

46.- ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?

47.- Los siguientes documentos están al día y debidamente archivados

DOCUMENTOS	AL DIA	ARCHIVADOS
Libro de actas		
Registro de socios		
Reforma de escrituras		

Información para superintendencias		

48.- ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

49.- ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

50.- ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados por toda la organización?

51.- ¿número actual de empleados?

52.- ¿Cómo está contratando el personal?

53.- ¿Edad laboral promedio de la empresa?

54.- ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro los próximos 3 años?

55.- ¿En caso de falla de los PC, ¿Está preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?

56.- ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como estados financieros, declaraciones de renta, etc.?

57.- ¿Tiene la empresa un programa escrito y propuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos?

58.- ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los 2 últimos años?

59.- ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien la empresa?

60.- ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que está fallando?

61.- ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

62.- ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la empresa?

63.- ¿Cómo podría la empresa controlar o influir sobre las amenazas?

64.- ¿Cómo puede la empresa controlar o influir sobre las amenazas?

65.- ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?

66.- ¿Cuántas certificaciones tiene la empresa y cuáles son?

67.- ¿Por qué no tiene certificaciones?