

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**DIAGNOSTICO INTEGRAL A LAS CINCO AREAS
FUNCIONALES DE NOPALCAMO**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA
UNA ORGANIZACIÓN**

**MORENO VILLEGAS JORGE AARON
PERALTA CABRERA CARLOS**



MÉXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

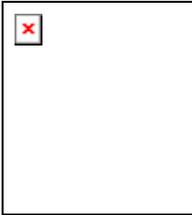


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**DIAGNOSTICO INTEGRAL A LAS CINCO AREAS
FUNCIONALES DE NOPALCAMO**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**MORENO VILLEGAS JORGE AARON
PERALTA CABRERA CARLOS**

**ASESOR:
C.P. NORMAN JONATHAN WOLF DEL VALLE**



MÉXICO, D.F.

2006

Yo, Jorge Aarón Moreno Villegas quiero dedicar este proyecto y agradecer antes que nadie a Dios, ya que de no haber sido por sus bendiciones no me encontraría el día de hoy a estas alturas de la vida triunfando, logrando mis objetivos y realizándome como ser humano. Divino y maravilloso sea el Señor por su ayuda tan generosa.

Quiero agradecer con todo el corazón a mi abuelita Leticia Cruz Calatayud por estar conmigo desde el inicio de mi formación académica hasta este gran paso que estoy dando, ya que sin su apoyo a lo largo de este largo trayecto, nada hubiera sido posible. Espero que la pueda tener muchos años más junto a mí para poder regalarle más satisfacciones.

A mis padres por hacer un esfuerzo con el afán de que yo tuviera los medios suficientes para poder recibir una digna educación académica y moral, además de todo

lo que han hecho durante 22 años de esfuerzo y lucha constante.

A mi familia y personas allegadas que me respaldaron con su apoyo desde un principio.

A mi amigo Carlos Peralta Cabrera por haber sido parte vital de este gran proyecto y por acompañarme en momentos muy buenos y otros no tanto durante esta experiencia inolvidable y a lo largo de la carrera. Gracias por tus consejos y apoyo incondicional.

Al Profesor Norman Jonathan Wolf del Valle por haber creído en nosotros y asesorarnos en este proyecto de manera brillante y desinteresada. Al mismo tiempo, una especial dedicatoria a su mamá, la Profesora Eva del Valle Córdova por apoyarnos desde un principio y dedicarnos parte de su valioso tiempo en momentos de desconcierto

y desasosiego. Estamos en deuda con ambos.

A los amigos y compañeros de profesión que estuvieron con nosotros en los años universitarios. Algunos todavía siguen ahí, compartiendo vivencias y momentos imborrables de la vida. Ellos saben perfectamente quienes son.

A todos los maestros que estuvieron en el andar, que compartieron sus conocimientos y enseñanzas con nosotros para que pudiéramos contar con los suficientes recursos intelectuales y sentar las bases para forjar y formar en nuestras personas un criterio propio. Este proyecto se pudo llevar a cabo directa o indirectamente gracias a ellos.

A la Universidad por habernos brindado un lugar privilegiado dentro de sus aulas y la

oportunidad de convivir con gente tan maravillosa.

A la vida por ser tan dadivosa conmigo. Gracias a ello, tengo la facilidad de plasmar tantas cosas en unas cuantas palabras.

Yo, Carlos Peralta Cabrera dedico el trabajo realizado a mis padres y principalmente a Dios que siempre me han apoyado en obra, mente, espíritu, gracias a dichos mejore mi forma intelectual y crecí como persona en el ámbito social. Porque en momentos malos me han dado cobijo para reflexionar y seguir adelante, son las tres personas más importantes en mi vida y agradezco a ellos por guiarme hasta el momento.

Prueba de ello es la conjunción de esfuerzos con Jorge Aarón Moreno Villegas, que es un gran amigo y excelente colaborador del presente trabajo y por su gran apoyo e ingenio.

Para nuestros maestros con respeto y agradecimiento, que realizaron su labor, uniendo esfuerzo para impartir cátedras de calidad y siempre preocupados por nosotros principalmente a el profesor Norman Jonathan Wolf del Valle y a la profesora Eva del Valle y demás profesores que han labrado mi trayectoria académica.

Agradezco a todas las personas que de forma directa e indirecta ayudaron y aportaron a lograr nuestro cometido.

A la universidad que nos abrió sus puertas para adquirir nuevas vivencias, conocimientos e interactuar con otras personas, que nos engendro y fortaleció

principios y valores, de ante mano
gracias por haber ayudado a lograr
otro triunfo.

Gracias a la vida y el destino que
ha sido tan generoso conmigo.

INDICE

INTRODUCCION	10
--------------------	----

PRIMER PARTE. DIAGNOSTICO

1. DATOS GENERALES.....	17
1.1. Tamaño.....	17
1.2. Giro de la empresa y clasificación por sector.....	17
1.3. Ubicación.....	17
1.4. Domicilio.....	18
1.5. Número de empleados.....	18
1.6. Capacidad instalada.....	19
1.7. Fecha de constitución.....	19
1.8. Nombre del representante legal o propietario.....	19
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	20
2.1. Breve descripción del origen de la empresa.....	20
2.2. Breve descripción del Director General.....	20
2.3. Problemas referidos por la Dirección General.....	20
3. ADMINISTRACIÓN.....	21
3.1. Presentación de la empresa.....	21
3.1.1. Información general de la empresa.....	21
3.1.2. Evolución y principales logros de la empresa.....	21
3.2. Función directiva.....	21
3.2.1. Dirección.....	21
3.2.2. Responsables de la empresa.....	22
3.2.3. Estructura organizacional.....	22
3.2.4. Breve descripción de puestos.....	22
3.2.5. La familia dentro de la empresa.....	22
3.3. Planeación estratégica.....	22
3.3.1. Toma de decisiones.....	23
4. RECURSOS HUMANOS.....	24
4.1. Planes y programas de capacitación.....	24
4.2. Aspectos laborales.....	24
4.2.1. Contratación.....	24
4.2.2. Forma de Pago.....	25
4.2.3. Prestaciones y servicio.....	25
4.2.4. Evaluación del desempeño.....	26

4.2.5.	Reglamento interno de trabajo.....	26
4.2.6.	Horario de trabajo.....	27
4.2.7.	Expediente de personal.....	27
4.3.	Clima organizacional.....	27
4.4.	Rotación de personal.....	41
5.	MERCADO.....	42
5.1.	Antecedentes.....	42
5.1.1.	Descripción del producto.....	44
5.1.2.	Segmentación del mercado.....	46
5.1.3.	Negocio principal.....	46
5.2.	Penetración.....	46
5.2.1.	Principales clientes y competidores.....	47
5.2.2.	Ubicación geográfica de clientes y competidores.	47
5.2.3.	Participación en el mercado.....	48
5.2.4.	Análisis de competitividad: calidad, precio, oportunidad.....	48
5.2.5.	Políticas y estrategias de ventas.....	58
5.2.6.	Canales de comercialización.....	59
5.2.7.	Aspectos jurídicos-administrativos.....	60
6.	PRODUCCIÓN.....	61
6.1.	Antecedentes.....	61
6.1.1.	Descripción de las instalaciones.....	61
6.1.2.	Descripción técnica del producto.....	65
6.2.	Tecnología.....	66
6.2.1.	Selección de la tecnología.....	67
6.2.2.	Programa permanente de aseguramiento de calidad.....	67
6.3.	Aspectos productivos.....	69
6.3.1.	Proceso de producción.....	69
6.3.2.	Capacidad de la planta.....	71
6.3.3.	Maquinaria y equipo.....	71
6.3.4.	Control de inventarios.....	86
6.3.5.	Proveedores.....	87
6.4.	Manuales de proceso.....	87
6.5.	Materias primas y materiales.....	87
6.6.	Localización de planta.....	87

6.7.	Efecto ecológico.....	88
6.7.1.	Causas y efectos.....	88
6.7.2.	Prevención y control.....	88
7.	FINANZAS.....	88
8.	RECOMENDACIÓN GENERALES.....	89
8.1.	Recomendaciones de administración.....	89
8.2.	Recomendaciones de recursos humanos.....	89
8.3.	Recomendación de mercado.....	90
8.4.	Recomendación de producción.....	90
8.5.	Recomendación de finanzas.....	91

SEGUNDA PARTE. IMPLEMENTACION

1.	ADMINISTRACIÓN.....	94
1.1.	La Administración y su importancia.....	94
1.2.	La Administración y Nopalcamo.....	94
1.3.	Justificación de elaboración del manual.....	94
1.4.	Historia y antecedentes de la empresa.....	95
1.5.	Planeación estratégica.....	96
1.6.	Directorio.....	101
1.7.	Estructura organizacional.....	102
1.8.	Análisis de puestos.....	103
1.9.	Proceso de producción no continuo.....	111
1.9.1.	Diagrama de procedimiento 1.....	112
1.10.	Proceso de producción continuo.....	113
1.10.1.	Diagrama del procedimiento 2.....	114
1.11.	Análisis estratégico.....	115
1.12.	Base legal.....	116

2.	RECURSOS HUMANOS.....	117
2.1.	Los Recursos Humanos y su importancia	117
2.2.	Administración de recursos humanos.	117
2.3.	Recursos humanos y Nopalcamo.....	118
2.4.	Objetivos.....	119
2.5.	Políticas.....	120
2.6.	Reglamento interno de trabajo.	122
2.7.	Planes y programas de capacitación.....	122
2.7.1.	La capacitación en Nopalcamo.....	122
2.8.	Aspectos laborales de Nopalcamo.....	124
2.8.1.	Contratación de personal.....	124
2.8.2.	Reclutamiento y selección.	125
2.8.3.	Reclutamiento.....	126
2.8.4.	Selección.....	126
2.8.4.1.	Solicitud de empleo.....	127
2.8.4.2.	Entrevista e investigación de los antecedentes de trabajo.....	130
2.8.4.3.	Prueba de empleo.....	130
2.8.4.4.	Examen medico.....	131
2.9.	La contratación.....	131
2.9.1.	Pagos.....	133
2.9.2.	Prestaciones.....	134
2.9.3.	Relaciones de trabajo.....	139
2.10.	Evaluación del desempeño.....	141
2.11.	Expediente de personal.....	142
2.12.	La plantación de los recursos humanos.....	142
2.12.1.	Inventario de habilidades.....	143
2.12.2.	Plan de vida y carrera.....	167
2.12.3.	Organigrama de reemplazo	171

3.	MERCADO	175
3.1.	La mercadotecnia y su importancia.....	175
3.2.	La mercadotecnia y Nopalcamo.....	176
3.3.	Políticas.....	178
3.4.	Marca.....	178
3.5.	Logotipo comercial.....	179
3.6.	Logotipo de la empresa.....	180
3.7.	Slogan.....	180
3.8.	Leyenda.....	181
3.9.	Elaboración de envase de producto.....	182
3.10.	Publicidad.....	182
3.11.	Promoción de ventas.....	183
3.12.	Logística y distribución.....	184
3.13.	Relaciones públicas.....	185
3.14.	Cedula de registro de ventas.	187
3.15.	Cedula de registro de pedidos.....	188
4.	PRODUCCIÓN	189
4.1.	Producción y su importancia.	189
4.2.	Producción y Nopalcamo.....	189
4.3.	Objetivos.	190
4.4.	Políticas.....	191
4.5.	Localización de la planta.....	192
4.6.	Prevención de enfermedades para el cultivo.....	193
4.6.1.	Descripción del diagrama.	194
4.6.2.	Diagrama de procedimiento ...	195
4.7.	Almacén de herramientas y equipo	196
4.8.	Inventario.....	197

5. FINANZAS

5.1.	Finanzas y su importancia.....	199
5.2.	Las finanzas y Nopalcamo	199
5.3.	Objetivos	200
5.4.	Políticas.....	201
5.5.	Situación actual.	201
5.5.1.	Terrenos.....	201
5.5.2.	Medios de transportación.....	202
5.6.	Tabla de herramientas adquiridas en años Anteriores.....	203
5.7.	Ingresos y egresos 2005.....	204
5.7.1.	Ventas del año.....	204
5.7.2.	Pago a trabajadores por jornada.....	205
5.7.3.	Pago a trabajadores por destajo.....	206
5.7.4.	Materia prima.....	207
5.7.5.	Gastos indirectos.....	208
5.7.6.	Gastos de venta.....	209
5.7.7.	Tabla de herramientas adquiridas.....	210
5.8.	Ingresos y egresos 2006.....	211
5.8.1.	Ventas del año.....	211
5.8.2.	Pago a trabajadores por jornada.....	211
5.8.3.	Pago a trabajadores por destajo.....	212
5.8.4.	Materia prima.....	212
5.8.5.	Gastos indirectos.....	213
5.8.6.	Gastos de venta.....	213
5.8.7.	Tabla de herramientas adquiridas.....	214
5.9.	Análisis de estados financieros 2005 y 2006.....	215
5.9.1.	Estado de situación financiera 2005 y 2006 antes ...	218
5.9.2.	Estado de resultados 2005 y 2006 antes	220
5.9.3.	Aumento de salario.	221
5.9.4.	Estado de situación financiera 2005 y 2006 Después.....	223
5.9.5.	Estado de resultados 2005 y 2006 después.	224
5.9.6.	Razones financieras.....	225
5.9.6.1.	Razones financieras 2005.....	226
5.9.6.2.	Razones financieras 2006.	227

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES

1.	CONCLUSION GENERAL.....	229
2.	BIBLIOGRAFIA.....	230
3.	ANEXOS.....	231

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen muchas micro y pequeñas empresas que trabajan en México de manera informal y empíricamente, tal es el caso de la empresa productora de nopal-verdura.

La empresa es una organización familiar, y se encuentra situada al sur del distrito federal, en la demarcación de milpa alta, sus actividades consisten desde cultivar (sembrar), producir y comercializar el nopal-verdura con espina, la entidad ha trabajado durante 22 años, a base de la experiencia adquirida a través del tiempo por los propietarios.

A la fecha en el año 2006, dos jóvenes emprendedores que desean aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de administración, observan la gran problemática que existe y deciden poner en práctica sus formación académica profesional en dicha organización, la cual consiste en una mejora administrativa global para la entidad.

PANORAMA E IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

En los albores de la humanidad el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y posteriormente surgen las primeras empresas en su forma rudimentaria.

El rol de la microempresa o pequeña unidad de producción ha sido destacado desde diversas dimensiones como un mecanismo de resistencia de la población frente a la agudización de los problemas estructurales de la economía. La microempresa como una forma de organización de la producción, forma parte importante de la estructura económica de países como México. Un acercamiento conceptual-teórico sobre las microempresas, es que se entienden como unidades económicas de producción a pequeña escala, que puede estar representando estrategias de sobrevivencia de la población, o constituirse como formas de organización más próximas a la dinámica capitalista.

En todo el mundo, la microempresa ha demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico y para combatir la pobreza. Además, el autoempleo es, sin duda, una forma eficaz por la cual las familias de bajos ingresos pueden incrementarlos, realizando una actividad productiva que incorpora la mano de obra familiar. En países como el nuestro, se ha despertado, en los últimos años, un creciente interés por la micro y pequeña empresa. Así, han

surgido acciones, programas y organizaciones que buscan apoyar el desarrollo de estas empresas debido al reconocimiento de su importancia en la economía.

Por su parte, el universo de empresas consideradas micro, pequeñas y medianas representa más de 95% del total de las unidades económicas establecidas y contribuye con más de 50% del empleo. Esta estratificación de las empresas depende de dos variables: las ventas anuales y el número de trabajadores. La microempresa ocupa hasta 15 personas y tiene ventas netas hasta por 110 salarios mínimos. En esta última categoría predominan los negocios que se dedican al comercio, las cuales representan 55% del total de establecimientos y contribuyen con 30% del empleo total en México.

Por ello, se puede considerar a la microempresa como un mecanismo para sustituir la falta de empleo o una reacción ante las bajas remuneraciones que prevalecen en los mercados formales de trabajo. Estos dos factores estimulan la proliferación de las micro y pequeñas empresas en tanto fuentes autogeneradas de trabajo, que pueden tener una duración relativamente corta, incluso efímera. Su existencia se explica por los efectos económicos y sociales de las crisis económicas y los programas de ajuste de carácter recesivo. Por esta razón, la recuperación y el crecimiento sostenido probablemente los reincorporaría a la economía formal. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones de origen, los programas de fomento – incluido el financiamiento- puede impulsar el desarrollo de la microempresa y el microproductor a fin de que éstos superen las barreras que les impide incorporarse a la economía formal con un sustento propio pasado en sus ventajas competitivas.

La microempresa entonces se convierte en un elemento generador de desarrollo económico. En este sentido, un primer elemento a destacar es el aumento registrado en la cantidad de ellas en México en el periodo 1992-2004. Para estos años la tasa de crecimiento de los pequeños negocios y establecimientos ha oscilado entre el 7.0% y el 8.0% anual, un incremento importante si tiene en cuenta que la tasa de crecimiento del total de las unidades económicas en la República Mexicana fue de 4.5 por ciento anual entre ese mismo periodo.

De acuerdo a los datos del censo económico el porcentaje de unidades con un solo trabajador fue del 65.9%, el cual es al mismo tiempo, el propio dueño del negocio; seguidas de las de 4 a 10 trabajadores que oscilan alrededor del 30 por ciento. Las tendencias a partir de la Encuesta de Micronegocios, indican que la distribución de la población ocupada de acuerdo a los distintos sectores de la actividad económica, se ubica en unidades con menos de 10 empleados, agrupándose la gran mayoría en los sectores de servicios y comercio, mientras que el transporte y la construcción tienen una representación mucho menor.

Esto demuestra la importancia de este tipo de empresas, ya que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenación de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere. Siendo hoy en día el ingreso al mercado formal de los negocios para

muchos microempresarios todo un reto para las administraciones que tanto tiempo han trabajado de forma empírica.

Tal es el caso de la organización familiar Peralta Cabrera, encargada de sembrar, cultivar, producir y comercializar el nopal-verdura con espina, ubicada al sur del Distrito Federal, en la demarcación de Milpa Alta. Esta organización ha trabajado durante 22 años, a base de la experiencia en la producción y comercialización de nopal.

ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LA MICRO

EMPRESA

Generalmente se resaltan los siguientes elementos característicos:

- Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo. Tanto en el aspecto productivo como en el administrativo, en este último el empresario atiende todos los campos (ventas, producción, finanzas, compras, personal).
- Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- Tecnología: la pequeña empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.
- Operan con escalas bajas de producción y emplean métodos de producción intensivos en trabajo
- Utilizan tecnologías adaptadas con empleados cuyas habilidades y calificaciones son resultado de la experiencia o métodos informales y externos a los sistemas escolarizados, y
- Son a menudo de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

EL NOPAL

El nopal es una planta silvestre que sobrevive en regiones desérticas y frías. No requiere de mucha agua para su cultivo, por lo que es una buena fuente de ingresos para muchos agricultores que no cuentan con los recursos necesarios y viven en zonas áridas o semiáridas. Se dice que tiene un papel ecológico importante, ya que detiene la degradación del suelo deforestado. Existen cerca de mil 600 especies en 122 géneros de la familia de las cactáceas, de la cual proviene el nopal. Tiene frutos, los cuales son comestibles y se conocen con el nombre de tunas. En México la ingesta anual per cápita de nopal es de 6.4 kilos.

El nopal se usa como forraje, pero igualmente se comercializa como verdura, éstas se pueden preparar en diferentes platillos y un sinfín de usos alimenticios que se le puede dar a esta planta tan rica en propiedades. Recientemente ha sido muy popular el consumo de nopales licuados con alguna fruta como medida para bajar de peso o para personas que padecen ciertas enfermedades. El único problema de esto es que a muchas personas les es un poco desagradable el mucilago o baba, ya que al hacer el licuado se queda ahí.

PROPIEDADES NUTRICIONALES

En lo que respecta al valor nutricional del nopal, se puede decir que en 1 taza de nopales crudos (86 g aproximadamente) hay 2.9 g de hidratos de carbono y 1.1 g de proteína y solamente 14 kcal. Pero su principal atractivo es que contiene una gran cantidad de fibra dietética (soluble e insoluble): 2 g de fibra en una taza. Existe una relación 30:70 de fibra soluble a insoluble. La fibra insoluble puede prevenir y aliviar el estreñimiento y las hemorroides al mismo tiempo que previene la aparición de cáncer de colon. La fibra soluble, se ha usado en muchos padecimientos porque su presencia en el tubo digestivo retarda la absorción de nutrimentos y hace que estos no pasen a la sangre rápidamente. También son una buena fuente de calcio, ya que en 100 g de nopales, hay aproximadamente 80 mg de calcio.

NOPALCAMO

La temática del proyecto es un caso común que cualquier microempresa vive, pero en esta circunstancia nos enfocaremos en una organización dedicada a la comercialización de nopal-verdura.

El trabajo consta de tres partes, la primera llamada diagnóstico se refleja desde los inicios hasta el día de hoy y consta de seis apartados, los cuales son:

- 1.- Datos generales, que contiene información sobre la ubicación de acuerdo al sector y número de empleados de la empresa de acuerdo a la Secretaría de Economía, lugar de operaciones, domicilio de la entidad, personal que labora, capacidad instalada, fecha de constitución y el nombre de los propietarios actuales.
- 2.- Resumen ejecutivo, brevemente se cometa la descripción del origen de la empresa y del Director General así como los problemas referidos.
- 3.- Administración en esta área se hace hincapié a la presentación de la empresa, información general, evolución, logros de la empresa, responsables de la entidad, la familia dentro de la empresa.
- 4.- Recursos humanos hace mención de los puntos que no cubre la empresa como son: aspectos laborales, procedimiento para la contratación de personal, pago prestaciones, horario de trabajo y clima organizacional se aplicó una encuesta para cerciorarse de los empleados en este aspecto.
- 5.- Mercado, hace referencia al producto que la empresa ofrece, el negocio principal (cultivo, producción y comercialización de nopal-verdura con espinas, principales clientes y competidores así como su ubicación geográfica, también se aplicó una encuesta para poder conocer la satisfacción del producto, oportunidades de mejora del mismo, precio y su calidad.
- 6.- Producción, se trata de observar como trabaja la organización, así como el tipo de maquinaria que utiliza, proveedores, materias primas que se utilizan y el efecto ecológico (causas y efectos, prevención y control).
- 7.- Finanzas, se trata de recabar información del 2005 para la respectiva realización de los requisitos para llevar la contabilidad.

La segunda parte del proyecto es implementación, son todas las deficiencias de la empresa que se detectaron dentro del diagnostico y en esta parte se aplicaran los conocimientos administrativos.

En la parte final se presentan las diferentes conclusiones obtenidas a lo largo del estudio, estableciendo un análisis comparativo entre la operación actual de la organización y la propuesta generada a través del presente proyecto.

En el entendido que el proyecto busca generar un impacto en la administración de la organización que permita visualizar su crecimiento y consolidación en el mercado de producción y comercialización de nopal- verdura con espina, basado en la implementación de técnicas y estrategias administrativas y así hacer una organización con mayor productividad y eficiencia, haciendo un punto de distinción en cuanto a su operación.

Es así como en el año 2006, dos jóvenes emprendedores desean aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de administración, observan la gran problemática que existe y deciden poner en practica sus formación académica profesional en dicha organización, la cual consiste en una mejora administrativa global para la entidad.

Por lo que el presente estudio en el interés de formalizar la organización pretende a través de un estudio y análisis de la operación actual de la organización generar una reestructuración operativa que permita generar primordialmente un eje de partida basado en políticas y procedimientos, para el mejoramiento de la organización en cada una de sus áreas por las que se encuentra constituida.

Cabe destacar que el objetivo de este estudio se centra principalmente en proponer políticas y en algunos casos, desarrollar los procedimientos necesarios que contribuyan de manera eficiente al beneficio y crecimiento constante de la empresa, adaptando siempre los requerimientos de acuerdo a su naturaleza, alcances y limitaciones, pensando siempre de manera objetiva y real, en logros asequibles y concretos.

PRIMERA PARTE
DIAGNÓSTICO INTEGRAL

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA

1. DATOS GENERALES

4.2.3. Tamaño

La organización en estudio, actualmente sin nombre, propiedad del Señor Carlos Peralta Hermosillo y de su esposa, la Señora la Sra. Teresa de Jesús Cabrera Ramírez se trata de una empresa dedicada a la producción y a la comercialización de nopal-verdura en bruto (el nopal se vende como ingrediente para las comidas de los hogares mexicanos). Actualmente la empresa cuenta con una plantilla de 8 trabajadores, por lo que de acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre de 2002, se considera como una empresa de tamaño micro.

Clasificación de empresas por el número de empleados

	Industria	comercio	servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

1.2. Giro de la empresa y clasificación por sector

La organización se encuentra en el ramo del sector primario, que comprende las actividades agropecuarias. El giro de la empresa es 100% agrícola. Se dedica a producir y comercializar nopal-verdura en bruto.

La empresa tiene por objeto:

- Cultivar nopal
- Producir nopal
- Comercializar nopal

1.3. Ubicación

El lugar de operaciones se encuentra ubicado en el Distrito Federal, al sur de la delegación Milpa Alta, colindando con la delegación Xochimilco y la delegación Tláhuac.

Los terrenos de cultivo y producción de nopal tienen dos accesos. El primero, por la avenida Veracruz con ubicación en el barrio Santa Cruz. Y el segundo, por la calle México, ubicada en el barrio Santa Martha.

La plantación se encuentra dispersa con poca distancia entre sí: esto quiere decir que los terrenos de cultivo están diseminados a lo largo de la zona agrícola de Milpa Alta, sin embargo el medio de comunicación más accesible es el transporte privado, ya que no hay servicio público de transporte o metro cercano.

La zona, preferentemente agrícola, cuenta con servicios públicos, como son pavimentación y no cuenta con otros, como alumbrado, drenaje o agua potable.

1.4. Domicilio

El domicilio de la entidad se encuentra ubicado en la segunda cerrada de Zacatecas s/n, Barrio. Sta. Cruz, Milpa Alta, el cual se utiliza como bodega para las herramientas de trabajo y donde se realizan actividades de contratación de personal y comercialización del producto (pedidos por teléfono); sin embargo, la producción de nopal se realiza en la otra ubicación anteriormente mencionada.



1.5. Número de empleados

Actualmente la plantilla que labora en la empresa es de 8 empleados. En la Gerencia general y Gerencia de producción se encuentra el Sr. Carlos Peralta Hermosillo; en la Gerencia de ventas la Sra. Teresa de Jesús Cabrera Ramírez., esposa del Sr. Peralta Hermosillo. Mientras que hay 4 empleados en el área de producción y 2 más que fungen como ayudantes en el área de ventas y que son los 2 hijos varones del Sr. Peralta Hermosillo y su esposa, la Sra. Cabrera Ramírez, propietarios de la empresa. Las funciones que realizan los ayudantes de ventas son la atención de los pedidos del cliente por teléfono, y venta del producto en el centro de acopio nopal verdura.

1.6. Capacidad instalada

Se determinó una media para la capacidad instalada mediante la observación directa diaria durante una semana normal de trabajo.

El calculo fue de 4,500 nopales al día, de los diversos tamaños existentes (grande, mediano y chico o cambray). El peso aproximado de los 4,500 nopales es en Kilogramos, de 810 Kg.



Sembradío de Nopales. Milpa Alta, México D.F.

1.7. Fecha de constitución

En el año 1984 se empezó a laborar en la organización, pero hasta la fecha no se ha formalizado la entidad ni social ni administrativamente.

1.8. Nombre del representante legal o propietario

Los propietarios actuales corresponden a: El señor Carlos Peralta Hermosillo, y su esposa, la señora Teresa de Jesús Cabrera Ramírez.

La empresa es dirigida por el Sr. Peralta y su esposa, la señora Cabrera, quienes están dedicados a las labores del campo, así como a la comercialización de nopal-verdura, y que además fungen como los encargados de tomar las decisiones finales.

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1. Breve descripción del origen de la empresa

La empresa no está constituida legalmente, tampoco cuenta con algún nombre comercial con el cual se pueda identificar.

La empresa inició sus operaciones productivas y comercializadoras en el año de 1984.

En ese mismo año se empezó a trabajar con un terreno de cultivo de aproximadamente 4,000 metros cuadrados, el cual fue adquirido por el Sr. Peralta Hermosillo.

El producto se comercializaba en las afueras del mercado Benito Juárez, en la Delegación Milpa Alta y en la central de abastos de la ciudad de México, en la delegación Iztapalapa.

A través del tiempo se fueron adquiriendo activos y en el año 2000 la empresa cambió de mercado y empezó a vender el producto en el centro de acopio de nopal-verdura, el cual está ubicado en la demarcación de Milpa Alta.

2.2. Breve descripción del Director General

El Director General de esta empresa es el Sr. Carlos Peralta Hermosillo de 45 años de edad, casado, con 3 hijos, y que ejerce la Dirección General desde el año de 1984.

Sin embargo, el Sr. Peralta Hermosillo cuenta con más de 30 años de experiencia laboral, ya que anteriormente trabajaba con su papá, quien también se dedicaba a la producción y comercialización de nopal-verdura.

2.3. Problemas referidos por la Dirección General

- No existe constitución legal.
- Son escasos los canales de distribución del producto.
- No cuenta con un sistema financiero formal ni por escrito.
- No tiene formalidad administrativa.

3. ADMINISTRACIÓN

3.1. Presentación de la empresa

La organización es una empresa nacional que produce y comercializa nopal para intermediarios, los cuales lo compran al mayoreo, medio-mayoreo y menudeo.

3.1.1. Información general de la empresa

La entidad tiene 22 años en el rubro y está en caminata a un sector que requiera de un nopal fresco y a la mano.

3.1.2. Evolución y principales logros de la empresa

La empresa comenzó a trabajar con terrenos de cultivo de 4000 metros cuadrados.

A la fecha se han adquirido unidades de transporte sin ningún crédito.

La compra de tierras y de las herramientas para trabajar en la producción del nopal se atribuye al financiamiento directo hecho por el Sr. Peralta y su esposa, la Sra. Cabrera.

También se han ido incrementando a través del tiempo los volúmenes de producción y la cartera de clientes.

3.2. Función directiva

La función directiva es ejercida por el Sr. Carlos Peralta Hermosillo, aunque como se mencionaba anteriormente, existe injerencia directa de su esposa, la Sra. Cabrera, principalmente en la toma final de las decisiones.

3.2.1. Dirección

La dirección de la empresa ejerce un tipo de autoridad empírica-funcional, ya que los mandos son ejercidos por dos jefes con funciones diferentes lo que implica que cada uno debe seguir muy de cerca y conocer escrupulosamente todas las actividades que ejercen cada uno de los colaboradores que estén a su mando para que las actividades se lleven a cabo de manera óptima.

Se considera empírica porque no se manejan métodos administrativos (manuales de organización), pero existe accesibilidad a la comunicación y a una sana convivencia, donde la autoridad se ejerce de manera directa y eficaz, con flexibilidad razonable.

3.2.2. Responsables de la empresa

El principal responsable de la empresa es el Sr. Carlos Peralta Hermosillo en su actuación como Director General. Las decisiones diarias son tomadas por él y por su esposa, la Sra. Teresa de Jesús Cabrera Ramírez, en los aspectos concernientes a las ventas, producción y decisiones no cotidianas.

3.2.3. Estructura organizacional

La empresa no cuenta con un organigrama formal establecido, ni por escrito. Sin embargo, las funciones y mandos de cada uno de los miembros de la organización, se conocen y se practican de manera verbal y sobre todo empírica, por medio de la costumbre y por el paso del tiempo.

3.2.4. Breve descripción de puestos

Actualmente la empresa no cuenta con análisis de puestos lo que ocasiona que no exista ningún registro por escrito de las funciones que realizan todos los empleados esto impide contar con la información suficiente para llevar a cabo un control estricto y confiable sobre los cargos, responsabilidades, líneas de comunicación y actividades desempeñadas dentro de la organización que contribuya a realizar una toma de decisiones eficaz y sustentable. Por este motivo se sugiere realizar manuales de organización, en donde se puedan especificar de manera clara las funciones de cada uno de los puestos y de todas las actividades en la empresa.

3.2.5. La familia dentro de la empresa

A la fecha, los familiares del Sr. Carlos Peralta Hermosillo laboran dentro de la empresa. Su esposa e hijos son quienes asumen funciones de venta principalmente.

3.3. Planeación estratégica

Aunque nunca se ha definido la misión empresarial, ni mucho menos por escrito, se puede decir que todos los empleados tienen un vago pero consciente concepto de la idea primordial, propósito y cometido general de la empresa.

3.3.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones en la empresa es ejercida en gran medida por el Sr. Carlos Peralta Hermosillo y por su esposa, la señora Teresa de Jesús Cabrera Ramírez.

No se ha delegado la autoridad de las funciones subordinadas para que alguien más pueda tomar decisiones finales sobre la producción o las ventas.

Esta toma de decisiones se realiza principalmente en base a la experiencia laboral; también influye mucho el medio externo, ya que dependiendo de la temporada del año, el clima es un factor decisivo para que se pueda discernir entre una o varias alternativas para tomar la decisión final que se crea la más acertada.

De igual manera se emplea información del Mercado para tomar decisiones. La Oferta y la Demanda son analizadas de manera muy empírica, pues al considerar la petición de sus clientes y clientes potenciales, se puede pronosticar, no de manera muy acertada, ni por escrito, cual será la demanda de los nopales en el mercado.

La información histórica es también de gran ayuda, puesto que permite saber con anticipación algunos cambios que se avecinen en el mercado, en el proceso de producción, y en las ventas.

No existe planeación detallada, lo que ocasiona que muchas veces se cometan errores en la producción o en la estimación de la demanda del nopal, esto repercute directamente en el abastecimiento del producto a los clientes o la sobre producción de nopal-verdura.

Sin embargo todo lo planeado se evalúa contra los resultados obtenidos en sus aspectos financiero y técnico principalmente, pero de manera muy escueta y vaga y sin escrito.

Actualmente, los planes a corto plazo de la Dirección General son:

- Extender la cartera de clientes
- Legalizar a la empresa social y administrativamente.

A largo plazo son:

- Ampliar sus canales de distribución(nacional)
- Elaborar productos enlatados a base de nopal

En cuanto a la comunicación con el personal, ésta es de manera verbal, con la interacción diaria que existe entre el Director General, la Gerente de ventas y los empleados de la empresa. Sin embargo no existe ningún representante de las 2 partes (Patrón-trabajadores) que lleve un control de informes sobre el trabajo.

No existen juntas ni tampoco se fijan días que reúnan a los empleados con el Director General para intercambiar puntos de vista.

4. RECURSOS HUMANOS

4.1. Planes y programas de capacitación

Actualmente la empresa no tiene implementado ningún programa especializado para brindar capacitación a los trabajadores operativos, ni tampoco a aquellos que se encuentran en los puestos administrativos ni en la Dirección General.

Se perciben necesidades importantes de capacitación en las áreas técnicas operativas, específicamente en lo relacionado a las nuevas tendencias en producción, maquinaria, automatización y productividad.

También se detecta la necesidad de realizar con mayor rapidez el proceso productivo y de aprovechar las herramientas y equipo de trabajo a su máxima capacidad. Sin embargo es necesario resaltar que a pesar de que no existe ningún programa de capacitación formal, el Director General de la empresa es directamente el responsable y el encargado de explicarles de una forma clara y sencilla a los nuevos empleados en qué consisten todas aquellas actividades por las que fueron contratados y la manera en como deben ejecutarlas; enseñándoles a utilizar las herramientas y el equipo de trabajo requeridos. Les instruye para un correcto desempeño de sus labores. Asimismo, en caso de que alguna herramienta nueva de trabajo se adquiera y que su uso implique ciertas guías o instrucciones un tanto complejas, es el mismo Director de la empresa quien brinda las indicaciones necesarias para que los trabajadores hagan un uso eficiente de dichos instrumentos.

Aunque sí existe un proveedor que suministra nuevas herramientas y maquinaria de trabajo cuando así sean requeridas, éste no se encarga de brindar capacitación a los empleados sobre el uso de ellas. En este caso, y como siempre, es el Director General quien se encarga de informar y capacitar a los empleados en la utilización de dicho equipo.

4.2. Aspectos laborales

4.2.1. Contratación

No existen contratos ni prestaciones de ley.

Únicamente se adquieren los servicios de los empleados por medio de un convenio de trabajo, el cual se realiza directamente entre el trabajador y el patrón, en donde quedan estipulados el horario de trabajo, reglas de comportamiento, la forma de pago, salario y prestaciones.

No existen políticas de selección por escrito, sin embargo éstas sí se llevan a cabo de manera muy informal, ya que se basan principalmente en el criterio, buen juicio y experiencia del Director General en conocer las necesidades del puesto a ocupar, por lo que se realiza un procedimiento muy escueto y totalmente empírico que ha ayudado a la empresa a elegir al nuevo personal, basándose en tareas cotidianas y comunes a través del tiempo y la práctica laboral, por lo que a continuación se mencionan los pasos que se siguen para poder contratar a los nuevos candidatos:

- Propaganda a través de los mismos empleados.
- Se entrevista al interesado.
- Se le aplica al aplicante una prueba técnica de trabajo para saber si está apto para realizar las actividades requeridas.
- Se establece un acuerdo entre ambas partes (patrón-trabajador).
- Se hace el contrato verbal.

Debido a que el trabajo así lo requiere, en la contratación de personal la mano de obra es especializada, pues el manejo de la maquinaria y herramienta de trabajo así lo requiere. El uso de la desmalezadora, la trituradora, el motocultor, y las herramientas tradicionales como cuchillos, machetes, talachos, azadones, hoz, tranchetes requiere del total cuidado y atención por parte del personal de la empresa con el objetivo de evitar accidentes en la planta y de dar un uso indebido al equipo.

4.2.2. Forma de pago.

A los trabajadores operativos siempre se les paga su jornada laboral de manera semanal y en efectivo. Después de cumplir con su jornada habitual de trabajo, algunos trabajadores reciben encargos de tareas extra por parte del propietario, en cuyo caso siempre se les paga a destajo por cada actividad realizada. Por lo general, estos encargos consisten en limpiar y ordenar perfectamente las herramientas de trabajo y dejar el área de producción libre de desperdicios y basura.

Los 2 auxiliares del área de ventas que laboran en la empresa no reciben ningún tipo de pago o remuneración económica por el trabajo que desempeñan. Esto se debe a que los 2 auxiliares son los hijos del dueño y consideran muy importante ser solidarios con su padre, por lo que trabajan con él desinteresadamente para lograr en conjunto, los objetivos de la empresa.

4.2.3. Prestaciones y servicios

Las prestaciones que el patrón de la empresa ofrece a los trabajadores operativos son:

- Vivienda para ellos y sus familias.
- Servicio de comedor.
- Préstamos monetarios.

Las viviendas que se ofrecen a los trabajadores operativos y a sus respectivas encuentran en buenas condiciones físicas. Cada una cuenta con 3 literas y un baño con regadera y están ubicadas cerca del lugar de trabajo. Además, los trabajadores tienen servicio de comedor, el cual cubre 2 comidas al día, que incluyen desayuno-almuerzo y comida, ambas totalmente gratis. A pesar de que no existe el comedor físicamente, siempre se les prepara la comida y se les lleva a su vivienda o en dado caso, al lugar de trabajo. Hay que resaltar que a pesar de que el patrón les ofrece a los trabajadores este tipo de viviendas, muchos de ellos no las aceptan debido a que ya cuentan con un hogar para ellos y su familia por lo que prefieren seguir habitando en sus domicilios particulares porque consideran estar muy arraigados. Actualmente, de los cuatro empleados operativos que trabajan en la empresa, ninguno de ellos ha hecho uso de esta prestación que les ofrece el Director General.

Asimismo, reciben prestaciones monetarias cuando lleguen a necesitar ayuda económica para cubrir alguna situación urgente; la cantidad que reciban como préstamo se les irá descontando de su sueldo semanal hasta cubrir totalmente el monto facilitado. Jamás se cobran intereses de ningún tipo por anticipos o préstamos monetarios.

4.2.4. Evaluación del desempeño

Aunque no existen políticas de otorgamiento de estímulos de manera formal o por escrito, en la empresa se otorgan incentivos monetarios con base en el desempeño de los trabajadores y su eficiencia, ya que se considera de vital importancia que el empleado se sienta comprometido con la organización y todos los objetivos. El criterio para otorgar dicha prestación la realiza el Director General, quien se encarga de evaluar el resultado final del trabajo con base en el desempeño individual, la actitud de cada uno de los subordinados y su comportamiento con los demás compañeros.

También se considera muy importante la antigüedad del trabajador, ya que la empresa considera valioso un personal que cuenta con la experiencia y la capacidad suficiente para llevar a cabo las actividades requeridas de manera rápida y eficiente.

El reconocimiento personal consiste en la felicitación verbal que hace el Director a aquél subordinado que haya superado las expectativas de desempeño.

4.2.5. Reglamento interno de trabajo.

El reglamento de trabajo es totalmente empírico. Ha sido establecido por el propietario de la empresa en común acuerdo con los trabajadores. Consiste principalmente en el establecimiento de los horarios de entradas y salida de trabajo, prestaciones, sueldo y reglas de comportamiento.

4.2.6. Horario de trabajo.

Paral los empleados de planta y directivos, el horario de trabajo es matutino de lunes a domingo, de 7 a 14 hrs.

Es necesario señalar que en caso de que se realicen actividades fuera del horario habitual de labores, éstas son desempeñadas de acuerdo a la carga total de trabajo y generalmente consisten en limpiar y dejar la planta de producción libre de basura y desperdicios para el día siguiente.

La asistencia del personal de planta se controla a través de listas.

4.2.7. Expediente de personal

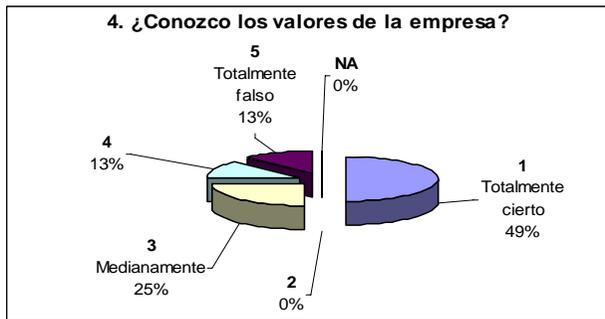
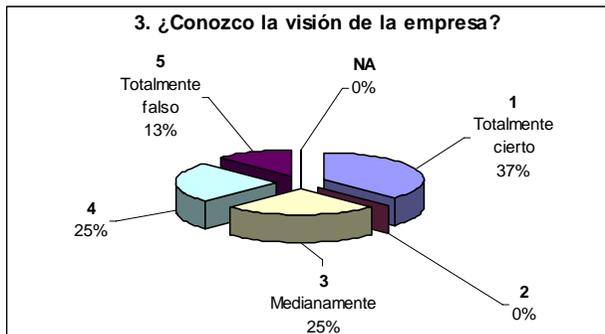
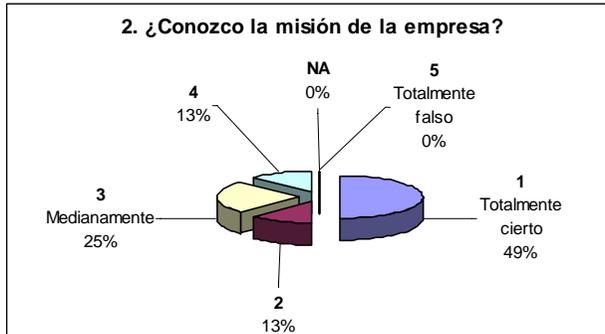
El expediente laboral de cada trabajador incluye únicamente lista de asistencia por cada día laborado y una hoja con las actividades que realizan cada uno de ellos en la planta.

4.3. Clima organizacional

A continuación se detallan los resultados del instrumento aplicado; dichos resultados han sido agrupados por variables de la misma categoría como lo son: Planeación estratégica, Valores, Capacitación, Horario de trabajo, Salario y Prestaciones, Días de descanso, Condiciones de trabajo, Reconocimiento al trabajo, Flujo de la información y relaciones jefe-subordinado, Trabajo en equipo, Desarrollo dentro de la empresa y Pertenencia e imagen de la empresa

Planeación estratégica





Se observa que casi el 50% del personal manifestó su conocimiento sobre los objetivos, misión, visión y valores. Sin embargo para el porcentaje que no conoce del todo la razón de ser ni hacia donde se dirige la organización, significa perder de vista el camino hacia la consolidación y el éxito de la empresa.

Se podría deducir que casi la mitad de los empleados desconoce cuál es el propósito fundamental de la empresa, hasta dónde pretende llegar y qué es lo que quiere lograr, lo que representa un problema muy grande, ya que los trabajadores podrían desempeñar sus labores velando única y exclusivamente para obtener su beneficio personal, sin ni siquiera estar comprometidos con la empresa ni con los compañeros de trabajo, ya que es probable que antepongan sus objetivos e intereses individuales por encima de los generales y colectivos, lo que significaría que la empresa no cuente con empleados trabajando para lograr el desarrollo mutuo y el desempeño óptimo de la organización, lo que se traduciría en pérdidas monetarias y una terrible ineficiencia productiva.

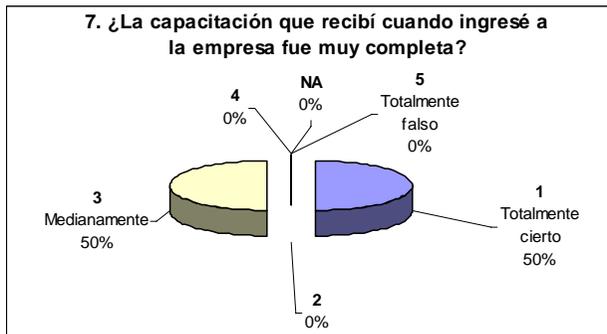
Valores



El 74% reconoce que los valores de la organización son cumplidos fielmente por su jefe, lo que implica compromiso y responsabilidad de su parte.

El 49% del personal sabe hacia donde se dirigen sus esfuerzos, por lo que existe motivación y oportunidades de mejora en su trabajo y la empresa. Empero, en estas gráficas podemos observar que hay una enorme confusión en poco más de la mitad del personal que labora dentro de la empresa, en el sentido que dicen desconocer hacia donde va dirigido el resultado de su esfuerzo, que los valores ni la visión son conocidos, por lo que existe falta de congruencia en este caso, lo que implica que la administración no ha dado a conocer por ningún medio ni los valores ni la visión de manera clara. Por eso, lo que debe de hacer la empresa es diseminar la planeación estratégica a todos los miembros de la organización.

Capacitación

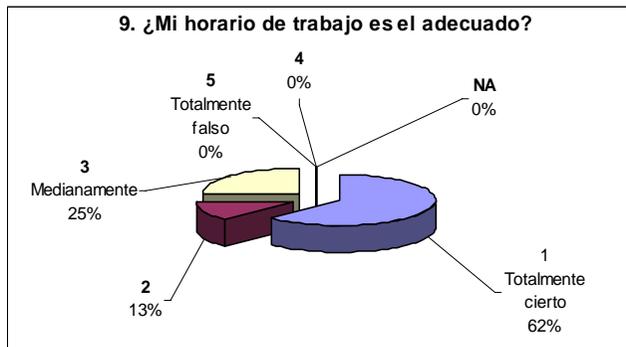


La falta de capacitación del 50% de lo empleados es un hecho ineludible que abarca desde la dirección hasta el nivel operativo. Es imperativo resolver esta situación a la brevedad posible con el fin de elevar el potencial de su personal.

Esto implica que si no existe capacitación es probable que se puedan sufrir accidentes de trabajo, que la eficiencia y la productividad disminuyan o se estancuen, que la calidad del producto sea muy baja y que los desperdicios en la planta sean mayores debido al uso incorrecto de las herramientas y equipo de trabajo. Asimismo, cuando no existe capacitación puede ser que la maquinaria de trabajo no se esté utilizando a su máxima capacidad, lo que pudiera originar retrasos en el proceso de producción y por consecuencia, irremediables pérdidas económicas para la empresa.

Sin la debida capacitación, la alta Dirección no estaría al tanto de los productos ni de la nueva tecnología que pudieran ayudar a realizar con mayor rapidez y eficiencia el trabajo, así como las estrategias para incrementar la venta del producto, su distribución y comercialización. También, sin capacitación es difícil desarrollar métodos que ayuden a resolver eficientemente problemas interpersonales dentro de la organización.

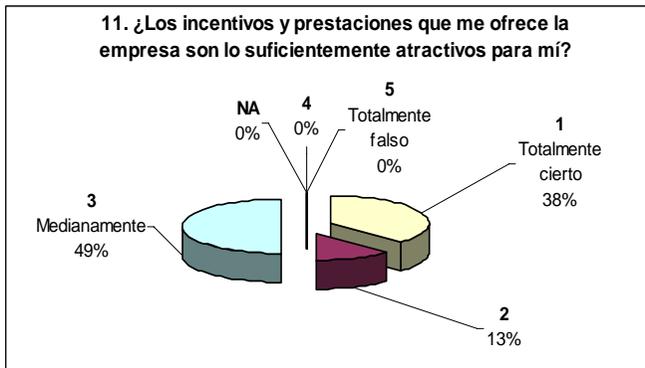
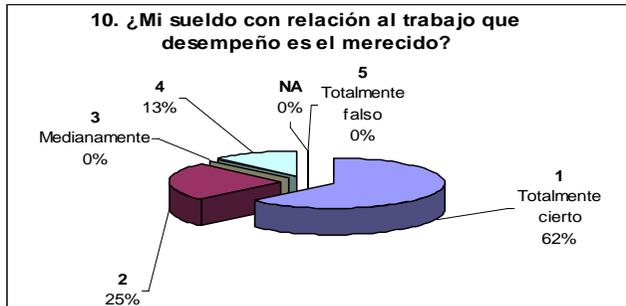
Horario de trabajo



El 62% de los empleados entrevistados considera que su horario de trabajo es el adecuado, lo que significa que la carga de trabajo que tienen se puede cubrir perfectamente dentro del horario establecido.

Sin embargo, para el personal restante que mencionó que no estaba totalmente satisfecho con el horario de trabajo, se puede suponer que las labores son tan pesadas que el rango de tiempo no es el suficiente para cumplir cabalmente con sus obligaciones. Tal vez consideren que tienen mucho trabajo y que no pueden realizarlo dentro de los límites establecidos. Pero para aquellos que consideraron que el horario de trabajo es el adecuado, se puede presentar la situación de que los empleados terminen sus labores mucho más temprano de lo establecido, lo que significaría que quizá existan muchos tiempos muertos que provoquen ocio entre ellos y en consecuencia un perjuicio para la empresa en términos económicos y de producción del producto.

Salario y Prestaciones



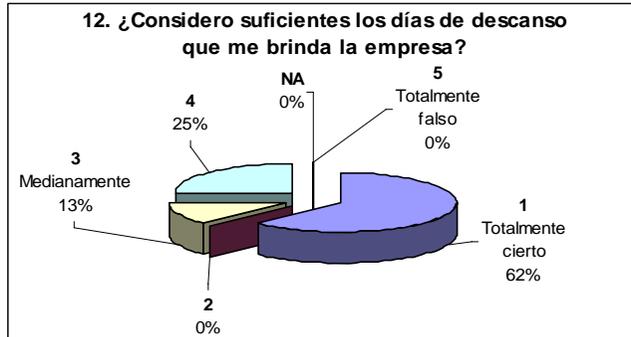
El 62% de los empleados cree que el sueldo que percibe es adecuado, de acuerdo a su desempeño laboral

El 49% de los empleados considera que las prestaciones que percibe no son del todo buenas, mientras que el 38% de los encuestados se encuentra satisfecho y contento con las prestaciones. Un 13% considera que son buenas, ya que se encuentra en un rango intermedio.

Esto significa que tal vez la empresa no es justa ni equitativa en su política de prestaciones para los trabajadores.

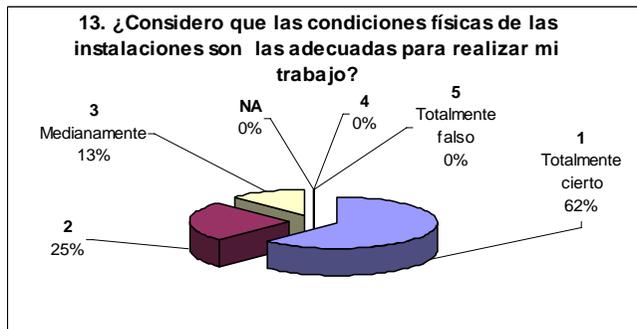
También, quizá los métodos de evaluación de desempeño no son los más adecuados, ya que pudieran favorecer a unos trabajadores más que a otros, aún cuando su desempeño y productividad sean iguales.

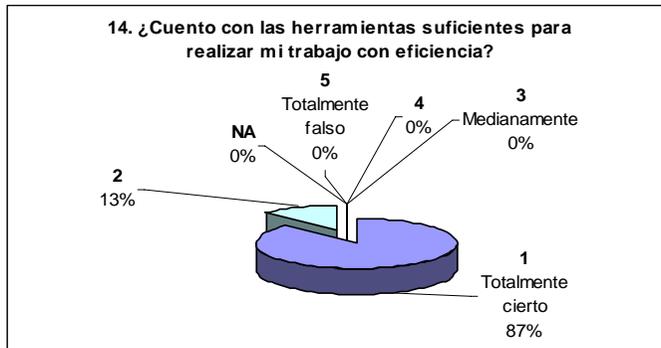
Días de descanso



En cuanto a los días de descanso que concede la empresa, el 62% del personal estuvo de acuerdo en decir que sí son suficientes, mientras que el 25% no está del todo satisfecho con ello. La empresa debe implantar una política de días de descanso que favorezca a todo el personal y no solamente a unos cuantos, ya que solamente así tendrá personal motivado y lleno de energía y vigor

Condiciones de trabajo

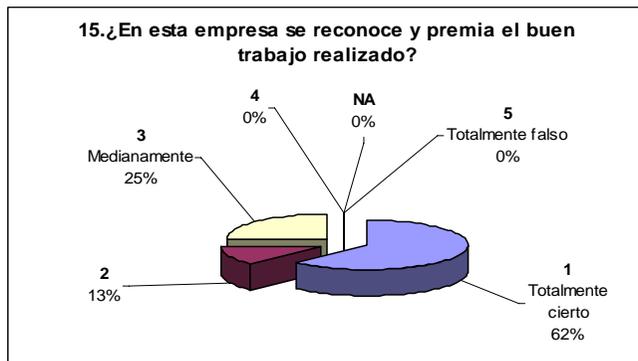




En esta gráfica se observa que el 87% dice que las herramientas de trabajo son suficientes y totalmente adecuadas para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

El 62% de los entrevistados está totalmente de acuerdo y no tienen ninguna queja ni objeción de realizar su trabajo dentro de la empresa, ya que consideran que las instalaciones físicas son bastante buenas.

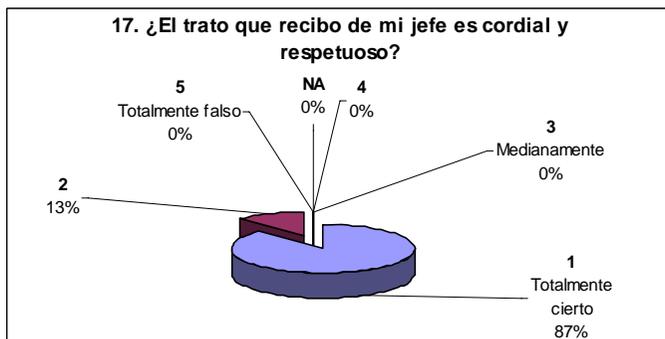
Reconocimiento satisfacción del trabajo

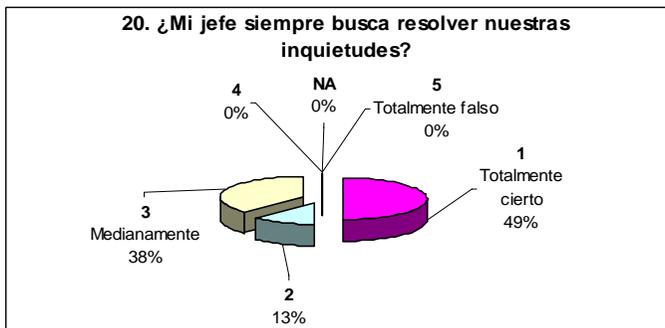
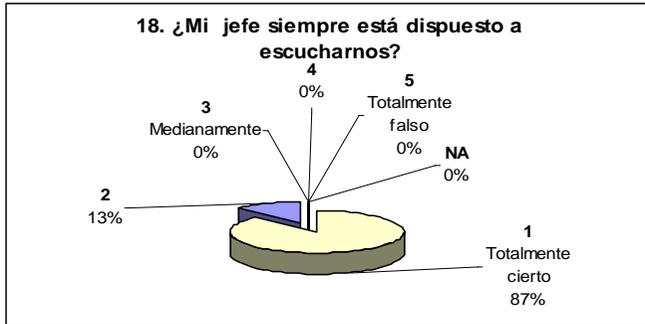


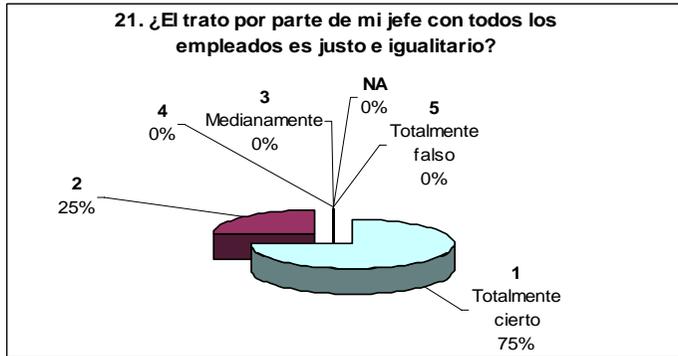


En estas dos graficas se puede observar que el 62% del personal tiene una motivación alta por ser parte de la empresa y debido a que existe un reconocimiento por el esfuerzo de su trabajo. Esto es positivo para la empresa, ya que mientras el personal se encuentre a gusto y motivado, se pueden elaborar nuevos proyectos más ambiciosos en los que las dos partes se comprometan, contribuyan al éxito y al beneficio mutuo.

Flujo de la información y Relaciones Jefe-subordinado







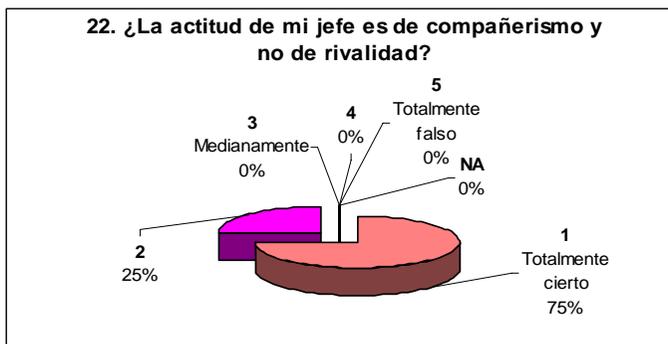
Lo que se puede percibir es que en las relaciones interpersonales entre jefe y empleado, el 87% dice que es bastante buena.

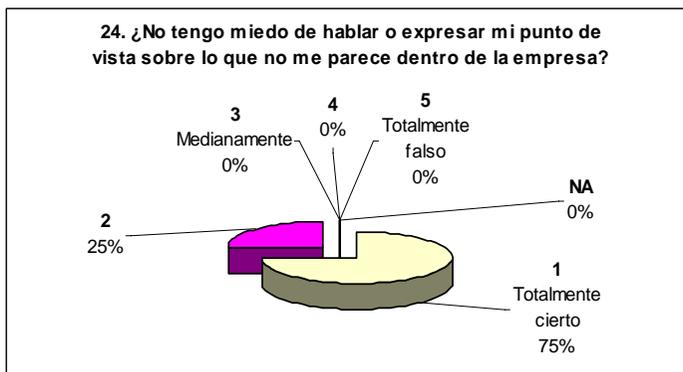
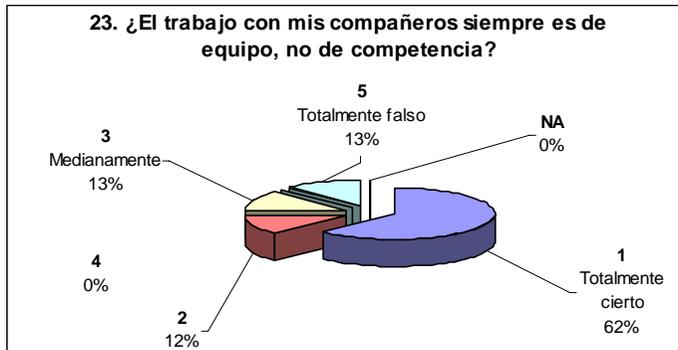
Sin embargo, un porcentaje numeroso afirma desconocer si su jefe les oculta información, ya que posiblemente él no informa a sus empleados de una situación global de la empresa ni de los planes ni de las medidas que se tomarán a lo largo del tiempo.

Es importante que el jefe esté dispuesto a escuchar a sus empleados y que exista la posibilidad de ayudarlos y orientarlos en algunas de sus dudas y o problemas.

Un 75% considera un trato equitativo e igualitario entre los miembros de la organización lo que implica que los conflictos internos no son una constante en la empresa.

Trabajo en equipo





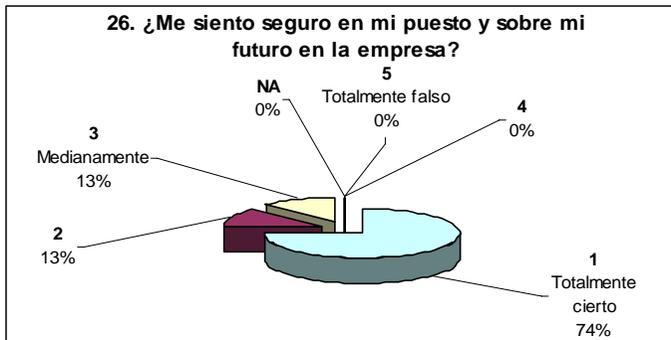
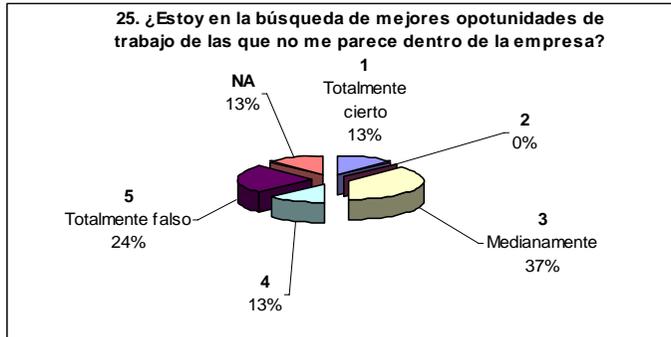
Más del 70% de los entrevistados considera que la actitud de su jefe es de compañerismo, un 62% de igual manera considera que la relación con sus compañeros es de equipo y no de rivalidad.

El 75% del personal se siente seguro y confiado de expresar su opinión libremente cuando sea requerida y en caso de que exista alguna anomalía tienen la oportunidad de reportarla.

Todo esto quiere decir que existe un clima laboral favorable de cordialidad, respeto y compañerismo, lo que expresa en términos generales que la productividad es buena y que no se presentan muchos casos de conflictos organizacionales dentro de la empresa.

La atención que presta el jefe a los subordinados es de vital importancia ya que está considerándolos pieza fundamental para la empresa y fundamentales en el esquema laboral, lo que implica una motivación alta; también ayuda a resolver problemas y anomalías presentes en el transcurso del trabajo y permite una retroalimentación continua y directa.

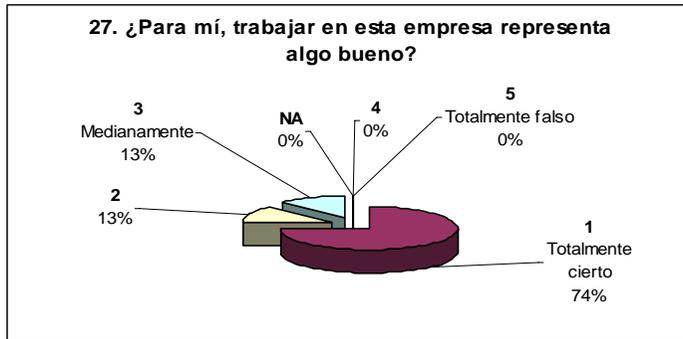
Desarrollo dentro de la empresa



El 37% del personal esta en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, lo que indica que al momento en que reciban ofertas de algún otro empleo con mejores condiciones, se marcharán, elevando así, el porcentaje de rotación. Si la empresa considera valiosos a sus empleados hará las mejoras necesarias que favorezcan su permanencia dentro de la organización.

Mientras, el 74% se siente seguro en su puesto, lo que significa que están concientes de que han hecho un buen trabajo dentro de la organización y que su labor ha sido desempeñada satisfactoriamente.

Pertenencia e imagen de la empresa

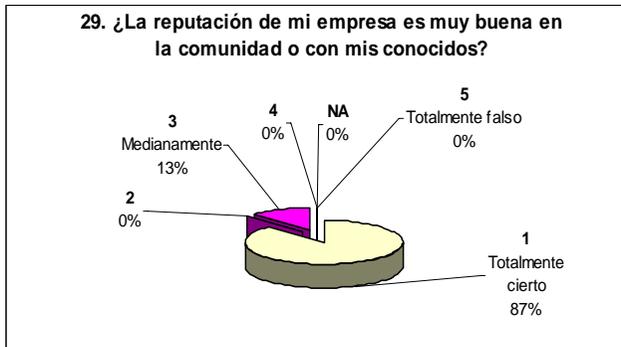


El 74% de los empleados entrevistados piensa que trabajar para esta empresa representa algo bueno. Esto significa que están motivados y son tratados de buena manera.



El 62% se siente orgulloso de laborar para esta empresa, lo que implica que los empleados están comprometidos con ella y que es difícil que renuncien.

El resto tal vez no se siente importante dentro de la empresa, no están motivados y el porcentaje de rotación entre ellos podría ser elevado.



El 87% opina que es muy buena la reputación de la empresa entre los conocidos de ellos. Que la empresa tenga buena imagen en la comunidad puede ser causa de orgullo lo que implica que los empleados trabajen motivados por pertenecer a una empresa exitosa y reconocida.

4.4. Rotación de personal

La rotación actual de personal en la empresa es del 50%. Las principales causas de deserción ocurren por descontentos laborales, debido a que buscan mejores condiciones de vida en cuanto a salario, prestaciones y muchas veces encuentran el trabajo aburrido y monótono.

*FÓRMULA DE ROTACIÓN DE PERSONAL¹

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

$$\text{Rotación} = \frac{2 \times 100}{4} = \frac{200}{4} = 50\%$$

¹ Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", 4ª edición, 1989 Editorial Trillas. Págs. 404, 405.

5. MERCADO

5.1. Antecedentes

Actualmente el mercado de la empresa se encuentra ubicado en el “centro de acopio nopal verdura”, el cual está situado dentro de la delegación Milpa Alta, al sur de la ciudad de México.

En este “centro de acopio nopal verdura”, los oferentes que son productores de nopal de la demarcación de Milpa Alta venden su producto a los demandantes, que van y compran el nopal en distintas cantidades dentro de dicho mercado. Estos demandantes son por lo general intermediarios de la comunidad de dicha delegación o de otras zonas aledañas, como el Estado de México.

En este lugar la empresa cuenta con 5 asiduos clientes, quienes han sido leales a la productora de nopal desde que se iniciaron las operaciones de dicho centro de acopio, en el año 2000. Principalmente, estos clientes compran el nopal y después se dedican a venderlo a través del mayoreo, medio mayoreo y menudeo en diversos puntos de venta, en donde ellos mismos se encargan de distribuirlo.

Pero también dentro del “centro de acopio nopal verdura” se encuentran diversos clientes potenciales (minoristas, mayoristas, medio mayoreo, mayoreo) y otros más, los cuales compran el producto ocasionalmente y aquellos que lo han hecho solamente una vez.

Las temporadas más altas abarcan los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero y parte de febrero; esto se debe principalmente porque en este período, cuando el clima frío impera en México, la producción de nopal es muy baja, lo que ocasiona que los precios del mismo en el mercado se eleven y además, la demanda siempre es regularmente alta.

Además, en esta época de frío, el nopal es muy demandado por los clientes debido a las fiestas decembrinas y de fin de año. En las cenas que se preparan en la mayoría de hogares de las familias mexicanas se considera que el nopal da buen sabor y acompaña muy bien a todos los guisos y platillos típicos de la temporada.



Centro de acopio nopal-verdura. Milpa Alta, Ciudad de México

5.1.1. Descripción del producto

El producto que la empresa ofrece es nopal verdura en bruto, con espinas y en tres diferentes tamaños.

Nopal grande. De 35 a 40 cm.

Nopal mediano. De 25 a 30 cm.

Nopal chico o cambray. De 10 a 13 cm.



1) *Nopal Grande*



2) *Nopal mediano*



3) *Nopal chico o cambray*

El producto debe cumplir con ciertas características, tales como:

- Color. Que tenga brillo. Sin manchas. No debe de tener un tono amarillento.
- Tamaño. De acuerdo al pedido del cliente (grande mediano y chico)
- Durabilidad. Esto quiere decir que debe estar en perfectas condiciones para su consumo hasta cumplir 8 días, después de haber sido cortado.
- Sabor. No debe ser agrio, Debe ser suave
- Frescura. Que pueda sentirse humedad en la parte del corte. Que sea vidrioso, que no sea tan blando.

Los clientes de la empresa son en la mayoría de los casos comerciantes que se dedican a revender el producto en diversos lugares; sobre todo en la central de abastos de Toluca, en verdulerías y mercados de la región y en tianguis locales. Esto lo hacen vendiendo el nopal al mayoreo, al menudeo y al medio mayoreo directamente a los clientes o consumidores finales, o a otros minoristas.

Para que los clientes prefieran el producto de la empresa, ésta procura a través de los esfuerzos colectivos de gerencia y de los empleados, que la exposición del producto para su venta sea lo más presentable posible, lo que también les ayuda a atraer a más clientes para incrementar las ventas.

Con el fin de aumentar clientes y las ventas de los nopales, el Director General y la Gerente de Ventas, quienes son los propietarios de la empresa, consideran que la mejor manera de atraer a más consumidores es a través de cuidar a detalle la presentación del producto en el punto de venta (en el centro de acopio nopal-verdura) con el fin de hacerlo más atractivo a la vista de las personas interesadas en comprar nopal. Siempre se procura que los botes en donde se depositan los nopales se encuentren limpios, sin ralladuras, sin tachones ni golpes; también se cuida que los nopales se encuentren debidamente acomodados dentro de los botes (comúnmente se le conoce como *corona* a la manera en que son distribuidos los nopales dentro de dichos botes, debido a que su forma se asemeja a una guirnalda de flores). Y las características cualitativas mencionadas anteriormente como sabor, color, tamaño y frescura son más detalles que la empresa esmeradamente trata de que su producto tenga para que resulte agradable y bien recibido por los consumidores.

5.1.2. Segmentación del mercado

La participación de nopal de la empresa se muestra a continuación:

Nopal	Participación en el mercado
Cambray	40%
Mediano	40%
Grande	20%

5.1.3. Negocio principal

El negocio principal de la empresa es el cultivo, producción y comercialización de nopal-verdura en bruto y con espinas.

Este mercado está dirigido principalmente a los intermediarios, los cuales a su vez venden el producto a mayoreo, menudeo y medio mayoreo.

5.2. Penetración

El mercado de la empresa es el mercado centro de acopio nopal-verdura, ubicado en la delegación de Milpa Alta, demarcación que sirve también como centro de operaciones de la empresa. De esta manera, el mercado que se atiende es 100% local, donde llegan clientes que principalmente se dedican a la reventa del producto en diferentes partes o puntos de venta, especialmente en la central de abastos de Toluca, o en distintos mercados y tianguis de esa región.

5.2.1. Principales clientes y competidores

A continuación se detallan los principales clientes de la empresa:

NOMBRE
Morales Juárez Isidro Morales Juárez Fermín
Onofre Felipe
Pérez Torres José Luis
Robles Lorena

NOMBRE	UBICACIÓN	COMPARACIÓN EN PRECIOS	COMPARACIÓN EN TIEMPO ENTREGA
Rosa Martínez	Milpa Alta	Menores	Deficiente
Edgar Palacios	Milpa Alta	Iguals	Deficiente
Luis Arrellano	Milpa Alta	Menores	Iguals
Ángeles Valenzuela	Milpa Alta	Menores	Mejor

5.2.2. Ubicación geográfica de clientes y competidores

Ubicación geográfica de los clientes

NOMBRE	UBICACIÓN
Morales Juárez Isidro	Nezahualcoyotl
Morales Juárez Fermín	Nezahualcoyotl
Onofre Felipe	Toluca
Pérez Torres José Luis	Toluca
Lorena Robles	Milpa Alta

Como se puede observar, los clientes son provenientes ya sea de la delegación Milpa Alta o de las zonas aledañas, principalmente de Toluca y del municipio de Nezahualcóyotl.

Debido a que conocen desde hace tiempo a la empresa y confían en su calidad, ellos se encargan de ir por la mercancía hasta el centro de acopio ubicado en la demarcación de Milpa Alta y después se llevan el producto hacia distintos puntos de venta, donde ellos lo venden al consumidor final o a otras personas dedicadas al menudeo.

Aunque existan competidores a nivel nacional y regional, la empresa desconoce absolutamente quienes pudieran ser y su ubicación.

Sin embargo, en cuanto a los competidores más cercanos y de la zona, se puede saber con precisión que al igual que la empresa, éstos se dedican a la producción del nopal y a que son ejidatarios de la zona agricultora de la delegación Milpa Alta. También se conoce, aunque no de manera muy precisa y confiable, la diferencia que existe en precio y tiempo de entrega, ya que con el paso del tiempo se han informado de las actividades de la competencia. Lo que también se desconoce es su participación en el mercado.

5.2.3. Participación en el mercado

En el momento actual se desconoce la participación en el mercado

5.2.4. Análisis de competitividad: calidad, precio, oportunidad.

De los clientes que tiene la empresa nopales, mencionados anteriormente, se tomó una muestra representativa del 100%, a los cuales se les aplicó una encuesta para poder conocer la satisfacción con el producto, oportunidades de mejora del mismo, precio y su calidad.

Los resultados se detallan a continuación:

Los clientes se enteraron de los productos mediante recomendación en un 17%, en el lugar de compra que es el Centro de acopio (mercado), un 33%, cuando los clientes suelen ir pasando por el local o punto de venta un 33%, y por casualidad, un 17%. Estos son los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a los clientes leales de Nopales. Se quiere que los clientes recomienden a la organización por ende se quiere disminuir el porcentaje de casualidad a 7% y aumentar el rubro recomendación 43%. La recomendación de la organización dice mucho, es buen medio para publicitarnos y que se conozca la entidad.

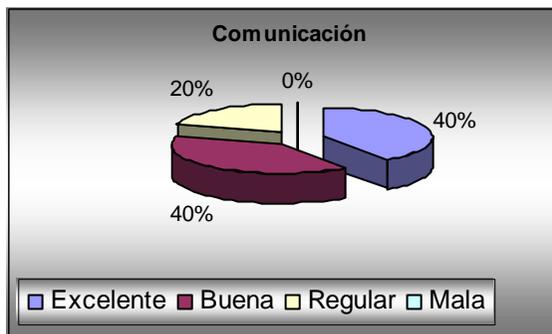


El producto que consume y compra el cliente con mas frecuencia es de tamaño mediano con un 46%, seguido por el chico (cambray) 36% y el grande con 18%. Los clientes prefieren comprar el nopal mediano en mayor porcentaje, debido a ello se deberá determinar estrategias para producir la mayor cantidad de producto con estas especificaciones.

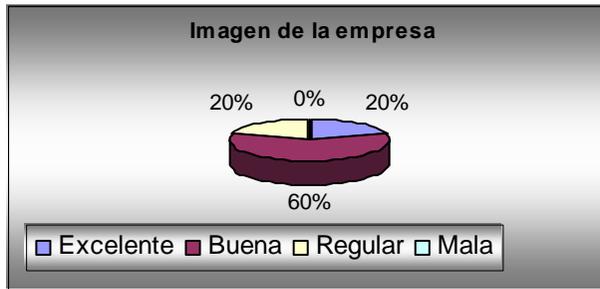


Fiabilidad

El 40% de los clientes califican la comunicación como excelente, un 40% buena y otro 20% como regular. Es importante observar que nadie la calificó como mala. Pero se requiere de llegar a un margen de mejora del 60% en grado excelencia y buena con 40%. La comunicación es un medio importante de transmitir las ideas, pensamientos, etc. Debido a esta situación, la empresa tiene que elaborar alguna estrategia para fomentar la comunicación entre sus clientes.



La imagen de la empresa es percibida en un 60% de los clientes como buena, apreciada en un 20% excelente y otro 20% regular. Es importante mencionar que no cae en una imagen mala. Pero se requiere de una mejoría de la impresión que tienen los clientes sobre la entidad, por lo cual se requiere que aumente a excelente en 60%, y tener un 20% de calificación regular. La entidad debe cuidar su imagen y reputación en la mente de cada cliente, entregando el producto a tiempo y con los estándares establecidos requeridos.

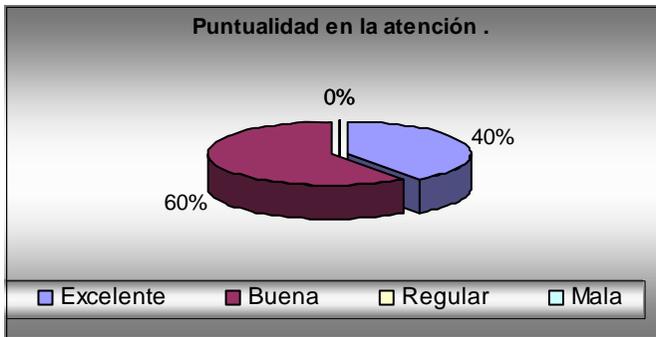


El 40% de los clientes consideran que los productos cumplen de buena manera con lo requerido, el otro 40% considera que es excelente y el 20% regular. Es importante mencionar que el producto cumple con lo requerido a los clientes, ya que no fue calificado de manera mala. Pero se requiere optimizar el rubro de escala excelente a un 60%, con apreciación buena un 40%. La organización tiene que generar un valor agregado implícito al producto, para satisfacer en un mayor grado las necesidades de los consumidores.



Capacidad de respuesta

El 60% de los clientes consideran que la puntualidad en la atención es buena, y el 40% es excelente, se observa que la empresa pone bastante énfasis en este aspecto, ya que nunca se mencionó que fuera regular o mala. Pero se requiere de un margen de mejora del 60% de excelente y un 40% buena. Los clientes consideran que la atención prestada por la organización es en un término medio, se debe tener muy presente para obtener un aumento en la comunicación, se debe tener un alto grado de respeto en sentido amigable.

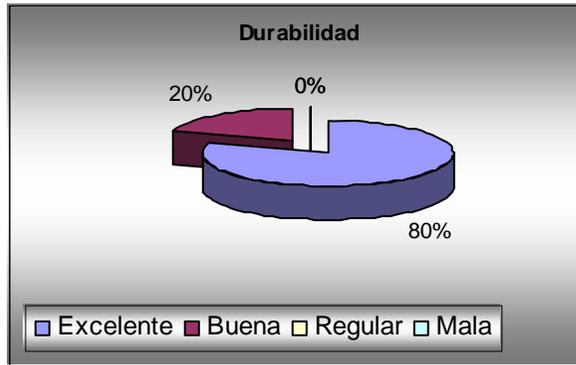


El 80% de los clientes considera que los tiempos de entrega del producto son buenos, mientras que el 20% los considera excelentes. De igual manera, no hubo una calificación regular o mala. Pero se requiere de un perfeccionamiento de 80% excelente y 20% bueno. En este sentido la empresa esta cumpliendo con el tiempo establecido, pero necesita un aumento de puntualidad estricta.

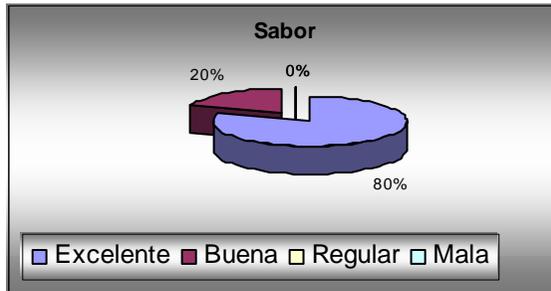


Calidad del producto

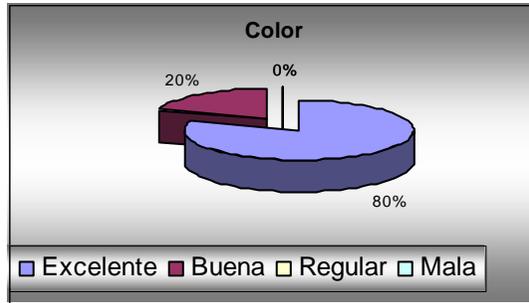
El 80% de los clientes considera que la durabilidad del producto es excelente, mientras que el 20% considera que es buena. No hay calificaciones regulares ni malas. La durabilidad del producto es un aspecto importante, de ello depende que las personas compren más cantidad.



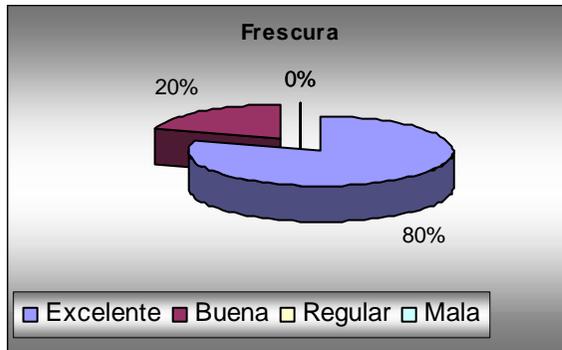
El 80% de los clientes considera que el sabor del producto es excelente, mientras que el 20% considera que es bueno. No hay calificaciones regulares ni malas.



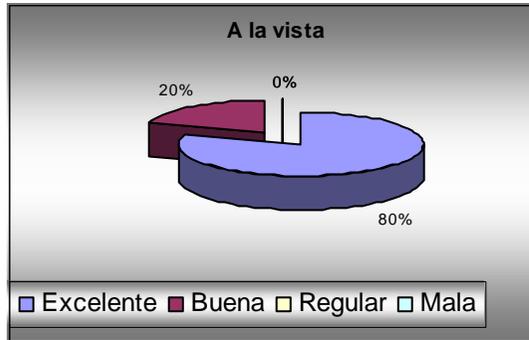
El 80% de los clientes considera que el color del producto es excelente, mientras que el 20% considera que es bueno. No hay calificaciones regulares ni malas.



El 80% de los clientes considera la frescura del producto es excelente, mientras que el 20% considera que es bueno. No hay calificaciones regulares ni malas. Pero se quiere llegar a un margen de 100% de excelencia. Es un punto bastante importante y se debe tener presente, porque los clientes demandan esa necesidad.



El 80% de los clientes considera que las condiciones del producto al observarlo son excelentes, mientras que el 20% considera que es bueno. No hay calificaciones regulares ni malas. Se requiere de aumentar la calificación de 80% a un 100% de excelencia.



Empatía

El trato también es una ventaja de la organización con sus clientes, quienes el 60% consideran que es excelente, mientras que sólo un 40% lo considera bueno. Pero se requiere de llegar a un margen de mejora del 80% en grado excelencia y 20% con evaluación buena.



El 60% de los clientes creen que se cumple con lo prometido de forma excelente, la otra parte es 40% que dice que es buena. Son nulas las calificaciones regulares o malas. Se requiere optimizar un 20% más en la escala de excelencia. Pero se demanda llegar a un margen de mejora del 80% en grado de excelencia y 20% con apreciación buena.



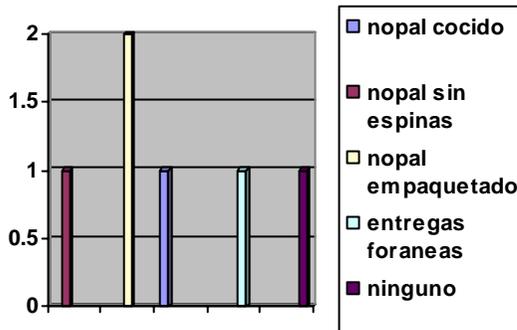
Los clientes consideran que los precios de la entidad son adecuados en un 40%, caros 40%, y el 20% económicos. Se debe tener un margen de mejora de 40% económicos, y el 20% caros.



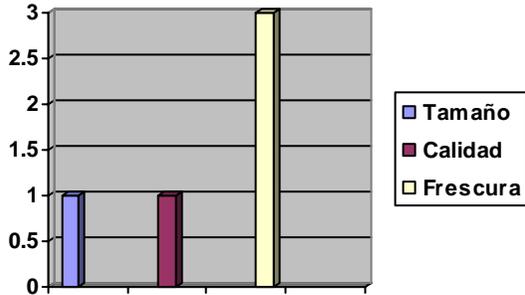
Ningún cliente ha tenido problemas con los productos, se debe de procurar mantener esta calificación y mejorar día a día los productos que se venden al intermediario, para que el pueda ofrecer nuestros productos con la misma calidad al consumidor final.



¿Qué otros productos o servicios le gustaría que le ofreciera?



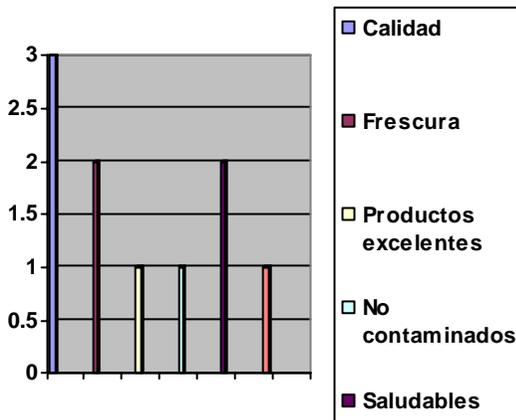
¿Qué le gustaría que mejorara en los productos?



¿Recomendaría nuestro producto?



¿Porque?



5.2.5. Políticas y estrategias de ventas

Aunque no existe ningún tipo de política ni estrategia de ventas de manera formal o por escrito, se puede decir que la empresa sí tiene y ha trazado una estrategia para poder mejorar el producto y sus ventas; sin embargo, ésta ha sido hecha conjuntamente, de modo verbal y de manera muy empírica, por los gerentes general y de ventas, quienes son propietarios de la empresa.

Dicha estrategia consiste principalmente en:

1. **Especificación de pedidos antes de la venta.** Representa todas aquellas características físicas que el cliente desea que su producto tenga antes de poder realizar la compra del mismo. De esta manera cuando los clientes requieren de un tipo de nopal, tienen la costumbre de ordenar que todo el pedido tenga un tamaño estandarizado.
2. **Atención a los pedidos.** Si el anterior punto refleja que el cliente es muy importante para la empresa y que siempre se ha tratado de complacerlo al cien por ciento, es necesario conocer qué es lo que hará y cómo será capaz la empresa de satisfacer todas sus demandas. En el caso del tamaño del nopal, el director de la empresa es el encargado de informar a sus empleados de que el cortado de todo el producto debe de hacerse del mismo tamaño y que deben de tener cuidado para que el pedido cumpla con las expectativas iniciales del cliente. Así, el Director General es el encargado de mostrar a los trabajadores el tipo de nopal, el corte, la altura y la anchura que debe presentar el producto, al igual que las herramientas que se deben utilizar para realizar la tarea encomendada de la manera más eficiente y adecuada.

La ventaja competitiva de la empresa sobre la competencia es que cuenta con una respuesta rápida e inmediata a las solicitudes de los clientes y los requerimientos en cuanto al tamaño del nopal; otra ventaja importante es la calidad del producto, ya que es cien por ciento orgánico porque no contiene transgénicos, químicos u otros componentes que alteren sus propiedades físicas y nutritivas; y finalmente el precio, ya que es bajo en comparación con la competencia.

La estrategia para incrementar las ventas está encaminada a disminuir los precios, aumentar volúmenes de producción y la calidad del producto. También se desea empaquetar previamente el producto para facilitar al cliente su transportación.

5.2.6. Canales de comercialización

Un canal de distribución es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose éste en varios puntos de esa trayectoria.

Se reconocen dos tipos de circuitos o canales de distribución claramente diferenciados: los que están orientados a satisfacer el consumo popular y los que se orientan al consumo industrial. Los canales de distribución de cada uno de ellos se muestran a continuación:

Canales de distribución						
Productos de consumo popular				Productos industriales		
1				2		
A	B	C	D	A	B	C
-Productor	-Productor	-Productor	-Productor	-Productor	-Productor	-Productor
-Consumidor	-Minorista	-Mayorista	-Agente	-Usuario industrial	-Distribuidor industrial	-Agente
	-Consumidor	-Minorista	-Mayorista		-Usuario Industrial	-Distribuidor
		-Consumidor	-Minorista			-Usuario industrial
			-Consumidor			

1. Canales para productos de consumo popular

1A. Productores - consumidores. Este canal es el más corto, simple y rápido. Se establece cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos e incluye las ventas por correo. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los fabricantes practican esta modalidad, ni tampoco todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a comprar.

1B. Productores - minoristas - consumidores. Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas que muestren y vendan los productos.

1C. Productores - mayoristas - minoristas - consumidores. El mayorista participa como auxiliar al comercializar productos más especializados.

1D. Productores - agentes - mayoristas - minoristas - consumidores. Aunque es el canal más indirecto, es también el más utilizado por empresas con menos recursos que venden sus productos a cientos de kilómetros de su sitio de origen.

2. Canales para productos industriales

2A. Productor - usuario industrial. Se usa cuando el fabricante considera que la venta requiere la atención personal al consumidor.

2B. Productor - distribuidor industrial - usuario industrial. El distribuidor es el equivalente al mayorista. La fuerza de ventas de este canal reside en que el productor tenga contacto con algunos distribuidores. Se emplea para vender productos no muy especializados, pero sólo de uso industrial.

2C. Productor - agente - distribuidor - usuario industrial. Es la misma situación del canal 1D: se usa para realizar ventas en lugares alejados.

Con base en lo anterior, se considera que la empresa, se considera que es productor que distribuye y coloca su producto con sus clientes, quienes a su vez se dedican a vender el mismo producto al consumidor final, perteneciendo a la clasificación 1B y 1C.

5.2.7. Aspectos jurídicos-administrativos

Actualmente la empresa no cuenta con ningún pleito jurídico de carácter fiscal, penal, laboral o civil.

6. PRODUCCIÓN

6.1. Antecedentes

La empresa cuenta con la maquinaria suficiente, la tecnología, la planta (terrenos de cultivo), los recursos humanos y la técnica para producir nopal-verdura. Esta técnica se refiere a la forma en que los empleados de la empresa han aprendido a realizar el proceso productivo a través de la capacitación del Director General y gracias a la experiencia que han adquirido durante el tiempo en que han pertenecido a la empresa.

6.1.1. Descripción de las instalaciones

La planta se encuentra ubicada en una zona rural, en la comunidad agrícola de la delegación Milpa Alta. Son terrenos de cultivo cuyas dimensiones totales son de 85,000 m².

Como se observa en las fotografías, los terrenos cuentan con el suficiente espacio para llevar a cabo el proceso productivo; la iluminación, la temperatura y la ventilación están expuestas al aire libre y el grado de variabilidad de cada una depende totalmente del clima ambiental y de la hora del día en que se trabaje. No existe contaminación auditiva ya que los terrenos se encuentran lo suficientemente alejados de las avenidas y calles urbanas transitadas, por lo que la polución por emisión de gases de los automóviles es nula.

No existen rutas de evacuación ni señalamientos de seguridad en la planta.



Vista de la planta productiva en la comunidad agrícola de la delegación Milpa Alta.



Sembradío de nopal

Se pueden encontrar muchos desperdicios en diferentes partes dentro del terreno de cultivo.

Esto ocurre debido a que en esta zona agrícola se originan residuos orgánicos ocasionados por el exceso de producción y por los restos de las pencas podridas o en mal estado.





Desperdicios a lo largo de los terrenos de cultivo

El domicilio de la entidad es: segunda cerrada de Zacatecas s/n, Barrio Santa Cruz, Milpa Alta. Este lugar se utiliza como bodega para guardar las herramientas de trabajo. Aquí también se llevan a cabo actividades de contratación de personal y además sirve como centro para comercialización del producto (ventas y pedidos por teléfono).



Segunda cerrada de Zacatecas s/n, Barrio. Santa. Cruz, Milpa Alta

Punto de venta

El centro de acopio nopal-verdura está ubicado en la delegación Milpa Alta. Este mercado es exclusivo para que los productores de nopal y miembros de la comunidad que vivan en dicha demarcación vendan su producto al mayoreo, al medio mayoreo y al menudeo.





Centro de acopio nopal-verdura. Milpa Alta, Ciudad de México

6.1.2. Descripción técnica del producto

La empresa produce es nopal-verdura con espinas, en sus diversidad de tamaños (chico o cambray, mediano y grande).

- 1) Nopal grande. De 35 a 40 cm.
- 2) Nopal mediano. De 25 a 30 cm.
- 3) Nopal chico o cambray. De 10 a 13 cm.



1) *Nopal Grande*



2) *Nopal mediano*



3) *Nopal chico o cambray*

6.2. Tecnología

La tecnología que utiliza la empresa en sus herramientas y maquinaria de trabajo es rudimentaria y moderna.

La herramienta y maquinaria rudimentaria se utiliza en terrenos de condiciones desfavorables, como son pedregosos, a desniveles, por tal motivo se tiene que utilizar este tipo de herramientas, las cuales son de fácil adquisición y a un costo bajo.

Por otro lado, las herramientas y maquinaria modernas, que son de un alto costo y requieren de un mantenimiento constante, están destinadas para ser utilizadas en terrenos de trabajo en condiciones de regulares a buenas. Los terrenos de este tipo suelen ser planos, sin mucha pedrería en el camino. Quizá la ventaja más significativa de realizar el trabajo con esta clase de herramientas y maquinaria es la rapidez de la elaboración de los procesos de producción, el incremento en la calidad del producto y la disminución en el tiempo de trabajo de cada etapa de las nopaleras.

Por otro lado, la tecnología de la maquinaria moderna utilizada corresponde a tecnología proveniente de países como Alemania, Japón y Estados Unidos., mientras que las herramientas rudimentarias son fabricadas en México y Pakistán, principalmente.

6.2.1. Selección de la tecnología

La maquinaria seleccionada que se utiliza corresponde a la del sector agrícola y a la de la competencia. La empresa trabaja con herramientas y maquinaria rudimentaria, lo que implica que mantenga una posición intermedia con respecto a sus competidores dentro del sector, ya que algunos productores aún siguen trabajando con herramientas y maquinaria rudimentaria, mientras que otros utilizan únicamente tecnología moderna para realizar la mayoría de sus procesos.

6.2.2. Programa permanente de aseguramiento de calidad

A la fecha no existen programa formal ni un departamento de control de la calidad. Sin embargo, aunque no exista ningún método de aseguramiento de la calidad, el Gerente de Producción realiza las inspecciones necesarias para garantizar que el producto tenga las características físicas idóneas para su venta. Él se encarga de verificar que el tamaño del nopal sea uniforme, que no presente ralladuras ni manchas y que no se encuentre en estado de descomposición. El Gerente de Producción capacita a los empleados de la planta para que ellos realicen por su propia cuenta la selección correcta del nopal, y se asegura que cumpla con ciertas características físicas como son:

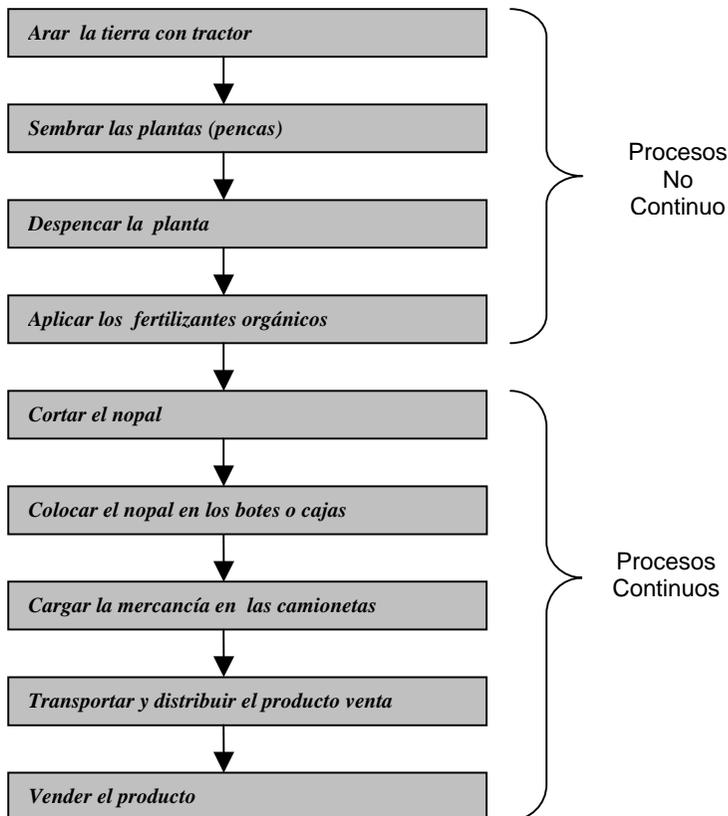
- Color. Que tenga brillo. Sin manchas. No debe de tener un tono amarillento.
- Tamaño. De acuerdo al pedido del cliente (grande mediano y chico).
- Frescura. Que pueda sentirse humedad en la parte del corte. Que sea vidrioso, que no sea tan blando.

Después de realizar el proceso productivo y para efectos de la venta del producto, se procura que los botes en donde se depositan los nopales se encuentren limpios, sin ralladuras, sin tachones ni golpes; también se cuida que los nopales se encuentren debidamente acomodados dentro de los botes (comúnmente se le conoce como *corona* a la manera en que son distribuidos los nopales dentro de dichos botes, debido a que su forma se asemeja a una guirnalda de flores). Y las características cualitativas mencionadas anteriormente como color, tamaño y frescura



6.3. Aspectos productivos

6.3.1. Proceso de producción



Los procesos principales, en orden, son:

- Arar la tierra con tractor. Este proceso se lleva a cabo cada 8 años para renovar las pencas en el cultivo, por lo que considera como un proceso no continuo o cotidiano.
- Sembrar las plantas (pencas). Este proceso se realiza para renovar las pencas que existen por otras distintas que permita el crecimiento y desarrollo de nopal nuevo. Este es un proceso no continuo o cotidiano, ya que se lleva a cabo cada 8 años junto con el arado de la tierra.

- Despencar las plantas (pencas). Este proceso se considera no continuo o cotidiano, ya que se realiza dos veces al año con el fin de que el nopal que produce la penca aumente su número de unidades. Se corta parte de la penca para que crezca y se desarrolle mejor para producir más nopales.
- Cortar el nopal. Se considera como un proceso continuo o diario, ya que el corte de nopal se tiene que realizar todos los días durante la jornada habitual de trabajo con el objetivo de llevarlos hasta el punto de venta en el centro de acopio nopal verdura de la delegación Milpa Alta.
- El producto se coloca en los botes o cajas. Después del corte de los nopales, éstos deben colocarse y acomodarse en botes metálicos y en cajas de plástico para poder llevarlos al punto de venta (centro de acopio nopal verdura). Este se considera como un proceso continuo ya que se tiene que llevar a cabo de forma diaria durante todos los días de trabajo.
- Carga de los botes a las unidades. Este también es un proceso diario o continuo ya que sigue en orden después de que el producto se coloca en los botes y cajas. Los botes se llevan a las unidades de transporte (camionetas pick.up y de redilas) y se cargan con la mercancía para ser trasladada hasta el punto de venta en el centro de acopio nopal verdura.
- Transportación del nopal-verdura al centro de acopio. Este es un proceso diario o continuo ya que el transporte de la mercancía al punto de venta (centro de acopio nopal verdura) se realiza todos los días de la semana.
- Venta del producto. Este es un proceso que se realiza durante los 7 días de la semana, por lo cual se considera como un proceso diario o continuo. El nopal se vende al mayoreo, al medio mayoreo y al menudeo dentro el centro de acopio nopal verdura de la delegación Milpa Alta, Distrito Federal. En este lugar la empresa tiene 5 clientes asiduos y leales desde el año 2000 y que se dedican a revender el producto en diversos lugares; sobre todo en la central de abastos de Toluca, en verdulerías y mercados de la región y en tianguis locales. Esto lo hacen vendiendo el nopal al mayoreo, al menudeo y al medio mayoreo directamente a los clientes o consumidores finales, o a otros minoristas.

6.3.2. Capacidad de la planta

Se determinó una media para la capacidad instalada mediante la observación directa diaria durante una semana normal de trabajo (lunes a domingo). La capacidad instalada actual de la planta es 4,500 nopales por día.

6.3.3. Maquinaria y equipo

La maquinaria esta ligada a los procesos, de tal manera que se emplean:

- 1 Desmalezadora. Sirve para cortar la hierba que quita humedad a la penca. Su funcionamiento es a través de un motor que utiliza como combustible, gasolina.
- 1 Trituradora. Sirve para moler el desperdicio de las plantas (pencas). Con esto ayuda a limpiar las pencas que son foco continuo de plagas. Su funcionamiento es a través de un motor que utiliza como combustible, gasolina.
- 1 Motocultor. Se utiliza para triturar y enterrar los desperdicios de las pencas y mediante esto ayuda a oxigenar la tierra. Su funcionamiento es a través de un motor que utiliza como combustible, gasolina.
- 6 Lámparas de cacería. Se utilizan para realizar el proceso productivo durante la noche o cuando el grado de iluminación no sea muy alto. Funcionan con baterías recargables.
- 10 Cuchillos. Se utilizan para cortar el nopal y para despencar (quitar el desperdicio de nopal) la planta. Su funcionamiento es manual.
- 10 pares de Guantes de plástico y de piel. Se utilizan como protección para las manos de los trabajadores. Su uso ayuda a evitar laceraciones por las espinas de los nopales.
- 5 Fumigadoras manuales. Se utilizan para esparcir los plaguicidas sobre los terrenos de cultivos y destruir las plagas. Su funcionamiento es manual, mediante una bomba de aire.
- 8 Machetes. Se utiliza para cortar la penca y picar su desperdicio. Su uso es cien por ciento manual y ayuda a que crezca nueva penca en la planta.
- 5 Talachos. Se utiliza para escarbar la tierra. Su funcionamiento es manual y ayuda a quitar piedras en el camino y a sembrar nuevas plantas (pencas). Su funcionamiento es manual.

- 5 Azadones. Se utiliza para raspar la tierra con el objetivo de quitar la hierba y la maleza excesiva. Su funcionamiento es manual.
- 8 Tranchetes. Se utiliza para cortar la hierba. Su funcionamiento es manual.
- 5 Botes de plástico. Se utilizan para mezclar los plaguicidas y el agua que sirven para fumigar.
- 6 Cajas de plástico. Se utilizan para depositar y colocar el producto final para llevarlos al punto de venta (centro de acopio nopal-verdura).
- 5 Sombreros de paja. Sirven para proteger al trabajador de los rayos del sol y del calor excesivo.
- 3 Fajas. Se utilizan para evitar desgarres o hernias entre los trabajadores quienes deben soportar cargas pesadas de los botes llenos de nopales, de las carretillas con abono y de la maquinaria como el motocultor, la trituradora y la desmalezadora.
- 2 Unidades de transporte (camionetas). Se utilizan para llevar la mercancía final al punto de venta (centro de acopio nopal-verdura)
- 4 Carretillas. Se utilizan para transportar el abono orgánico hacia los terrenos de cultivo. También sirven para recoger la basura (hierba, pasto) y los desperdicios de las pencas.
- 100 Botes metálicos y de paja. Se utilizan para colocar el producto final y llevarlos hasta el punto de venta (centro de acopio nopal-verdura).
- 1 Esmeril. Se utiliza para afilar las herramientas de trabajo (machetes, cuchillos, tranchetes, azadones y talachos). Su funcionamiento es a través de corriente eléctrica.
- 1 Marro. Se utiliza para fragmentar las piedras que impidan realizar el trabajo eficientemente en los terrenos de cultivo. Su funcionamiento es manual.
- 1 Hacha. Se utiliza para quitar las pencas maduras que se encuentren sobre las cercas y los troncos de árboles que aparezcan y pudieran tener plaga. Su funcionamiento es manual.
- 4 Bieldos. Se utiliza para cargar el abono orgánico y llevarlo a los surcos en los terrenos de cultivo. Su funcionamiento es manual.
- 5 Palas. Se utiliza para remover la tierra. Su funcionamiento es manual.

- 4 pares de Botas de caucho. Se utilizan para que el trabajador pueda laborar en los terrenos con mucho fango y lodo sin resbalarse.

Desmalezadora. De origen japonés, de reciente adquisición.



Trituradora De origen japonés. Tiene un uso de 1.5 años.



Motocultor. De origen alemán. Fue adquirido recientemente.



Lámparas de cacería 6. Se adquieren cada año y son fabricadas en Japón.



Cuchillos. Se adquieren cada 6 meses y son fabricados en la población de Milpa Alta, DF.



Guantes. Se adquieren cada 6 meses y su origen es pakistani.



Fumigadoras manuales. Tienen una antigüedad de 6 meses y son de origen estadounidense. Se adquieren cada 2 o 3 años dependiendo del uso.





Machetes. Se adquieren cada año y son fabricados en México.



Talachos. De origen mexicano. Hay 2 de reciente adquisición y 3 con un uso de 5 años.



Azadones. Se adquieren cada lustro y son fabricados en México.



Tranchetes. Se adquieren cada 6 meses y son fabricados en la población de Milpa Alta, DF.



Botes. Tienen una antigüedad de 1 año y son de origen mexicano.



Cajas de plástico. Se adquirieron hace 1 año, y son de origen mexicano.



Sombreros y fajas. Las fajas se adquirieron hace 1 año. Los sombreros se compran cada 6 meses y ambos son de origen mexicano.



Camionetas. 1 tipo pick-up y 1 de redilas. La pick-up es de reciente adquisición y la camioneta de redilas tiene 4 años de antigüedad. Las 2 son de origen estadounidense.



Carretillas. De origen mexicano. 2 carretillas son de reciente adquisición y las otras 2 tienen un uso de 2 años.



Botes metálicos y de paja. Su uso es de 2.5 años, y son elaborados en la población de Milpa Alta, DF.





Esmeril. Se adquirió hace 2.5 años y es de origen mexicano.



Marro. Tiene 5 años de antigüedad. País de origen: México.



Hacha. Se adquiere cada 5 años y su origen es mexicano.



Biello. Tiene una antigüedad 3 años. País de origen: México.



Palas. Antigüedad de 5 años. País de origen: México.



Botas. Se adquieren cada dos años. País de origen: Estados Unidos y México.



Cabe mencionar que toda la maquinaria y equipo recibe servicios de mantenimiento y se encuentran en buen estado.

A las herramientas rudimentarias se les afila de manera diaria y reciben limpieza para quitar restos de desperdicios y basura.

A la maquinaria moderna que funciona con motor y combustible se les pone gasolina para que su funcionamiento sea correcto y así evitar descomposturas.

También se realiza una limpieza a todo este tipo de maquinaria después de haber sido utilizadas durante el proceso productivo.

6.3.4. Control de inventarios

La organización no cuenta con un sistema de inventarios, pero trabaja con el sistema Justo a tiempo, ya que el producto se corta, se coloca en los botes metálicos o en las cajas de plástico e inmediatamente se le lleva al punto de venta (centro de acopio nopal-verdura); todo esto se realiza en un mismo día durante la jornada de trabajo.

De la misma manera, cuando algún cliente realiza un pedido de mercancía, la empresa es capaz de entregárselo inmediatamente después de realizar el proceso productivo.

6.3.5. Proveedores

Los proveedores de la organización se enlistan a continuación:

PROVEEDOR	UBICACIÓN	PRODUCTO	CONDICIONES DE COMPRA	TIEMPOS DE ENTREGA
Vargas S.A.	DF.	Fertilizantes	Contado	Mismo día
Vargas S.A.	DF.	Abono	Contado	15 días
Galindo S.A.	Estado de Morelos	Plaguicidas	Contado	Mismo día
Galindo S.A.	Estado de Morelos	Herbicidas	Contado	Mismo día
Active S.A.	CO. DF.	Maquinaria	Contado	15 día

6.4. Manuales de proceso

No existen manuales de procesos, pero las instrucciones de trabajo y las tareas son encomendadas por el Gerente de producción a los empleados, a quienes instruye con los lineamientos suficientes para que realicen eficientemente su trabajo.

6.5. Materias primas y materiales

La materia prima utilizada para que se produzca nopal-verdura consta de:

- Fertilizantes orgánicos. Sirven para mantener una humedad que favorezca el crecimiento y desarrollo de las plantas (pencas).
- Plaguicidas orgánicos. Se utilizan para deshacerse de las plagas que atacan a las pencas y a los nopales.
- Fertilizantes químicos. Se utiliza como abono para las raíces de las pencas y como vitamina para el desarrollo y fortalecimiento de las plantas (pencas).

6.6. Localización de planta

El lugar de operaciones se encuentra ubicado en el Distrito Federal, al sur de la delegación Milpa Alta, colindando con la delegación Xochimilco y la delegación Tláhuac.

Los terrenos de cultivo tienen dos accesos. El primero, por la avenida Veracruz con ubicación en el barrio Santa Cruz. Y el segundo, por la calle México, ubicada en el barrio Santa Martha.

La plantación se encuentra dispersa con poca distancia entre sí.

El medio de comunicación más accesible es el transporte privado ya que no existe servicio público de transporte o metro cercano.

La zona preferentemente agrícola, cuenta con el servicio público de pavimentación, pero no cuenta con otros como alumbrado público, drenaje o agua potable.

6.7. Efecto ecológico

6.7.1. Causas y efectos

Los únicos desechos en la empresa son de tipo sólido orgánico natural, ya que el nopal roto, podrido, arañado o sucio (por exceso de tierra y fertilizantes) sirve como abono para la tierra de cultivo.

6.7.2. Prevención y control

En caso de que haya una orden de rechazo de algún pedido, el nopal-verdura se revende y su precio depende de las condiciones y el estado físico que tenga el producto.

7. FINANZAS

La organización no cuenta con registros contables, ni financieros.

8. Recomendaciones generales

8.1. Recomendaciones de Administración

Se proponen realizar los siguientes aspectos para el área de Administración

- Manual de organización y procedimientos conteniendo los siguientes puntos:
- Justificación de elaboración del manual.
- Historia y antecedentes de la empresa.
- Planeación estratégica.
- Directorio
- Estructura organizacional.
- Análisis de puestos.
- Proceso de producción no continuo.
- Proceso de producción continuo.
- Análisis estratégico.
- Base legal.

8.2. Recomendaciones y conclusiones de Recursos Humanos

Se proponen realizar los siguientes aspectos para el área de recursos humanos

- Objetivos.
- Políticas.
- Reglamento interno de trabajo.
- Planes y programas de capacitación (capacitación en Nopalcamo)
- Aspectos laborales de Nopalcamo (Contratación, reclutamiento y selección).
- Selección (Solicitud de empleo, entrevista e investigación de los antecedentes de trabajo, prueba de empleo, examen medico).
- La contratación (pagos, prestaciones, relaciones de trabajo).
- Evaluación del desempeño.
- Expediente de personal.
- La plantación de los recursos humanos de Nopalcamo.
- Inventario de habilidades.
- Plan de vida y carrera (Organigrama de reemplazo).

8.3. Recomendaciones de Mercado

Se propone elaborar los siguientes aspectos para el área de mercado.

- Políticas.
- Marca.
- Logotipo comercial.
- Logotipo de la empresa.
- Slogan.
- Leyenda.
- Envase para el producto.
- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Logística y distribución.
- Relaciones públicas.
- Cedula de registro de ventas.
- Cedula de registro de pedidos.

8.4. Recomendaciones de Producción

Se propone elaborar los siguientes aspectos para el área de producción.

- Objetivos
- Políticas
- Localización de la planta
- Prevención de enfermedades para el cultivo (Descripción del diagrama y diagrama de procedimiento)
- Almacén de herramientas y equipo
- Inventario

8.5. Recomendaciones de Finanzas

Se propone elaborar los siguientes aspectos para el área de finanzas

- Objetivos.
- Políticas.
- Cuenta la empresa (terrenos y medios de transportación).
- Tabla de herramientas adquiridas en años anteriores.

- Ingresos y egresos 2005 (ventas del año, pago a trabajadores por jornada y por destajo, materia prima, gastos indirectos, gastos de venta, tabla de herramientas adquiridas).

- Ingresos y egresos 2006 (ventas del año, pago a trabajadores por jornada y por destajo, materia prima, gastos indirectos, gastos de venta, tabla de herramientas adquiridas).

- Análisis de estados financieros 2005 y 2006.
 - Estado de situación financiera 2005 y 2006 antes.
 - Estado de resultados 2005 y 2006 antes.
 - Aumento de salario.
 - Estado de situación financiera 2005 y 2006 después.
 - Estado de resultados 2005 y 2006 después.
 - Razones financieras 2005.
 - Razones financieras 2006.

SEGUNDA PARTE
IMPLEMENTACION



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

INDICE

LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA.
LA ADMINISTRACIÓN Y NOPALCAMO
JUSTIFICACIÓN DE ELABORACIÓN DEL MANUAL
HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

MISIÓN
VISIÓN
NUESTROS VALORES
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS GENERALES
POLÍTICAS GENERALES

DIRECTORIO
ORGANIGRAMA GENERAL
ORGANIGRAMA ESPECIFICO “PRODUCCIÓN”
ORGANIGRAMA ESPECIFICO “VENTAS” NOPALCAMO.

ANÁLISIS DE PUESTOS No.1.
Gerente General
ANÁLISIS DE PUESTOS No.2.
Gerente de Producción
ANÁLISIS DE PUESTOS No.3.
Gerente de Ventas
ANÁLISIS DE PUESTOS No.4.
Gerente de Personal
ANÁLISIS DE PUESTOS No.5
Gerente de Finanzas
ANÁLISIS DE PUESTOS No.6
Asistente de Producción
ANÁLISIS DE PUESTOS No.7
Asistente de Producción

PROCESO DE PRODUCCIÓN NO CONTINUO
Cultivo de tierra – Producción de nopal

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO 1

PROCESO DE PRODUCCIÓN CONTINUO (JORNADA DIARIA)
Corte, recolección y comercialización de nopal

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO 2

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ:

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: _____ Fecha: _____
---	---	--

ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA)

BASE LEGAL

1. ADMINISTRACIÓN

1.1. LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA.

Desde que el ser humano hábito en el planeta ha trabajado para sobrevivir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración. En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. El crecimiento demográfico obligó a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad; de hecho, la productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y genera empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en las actividades del hombre.

1.2. LA ADMINISTRACIÓN Y NOPALCAMO

En el capítulo se observan las mejoras realizadas del área de administración, tal como se aprecia en el punto 3.2.1 de la parte de diagnóstico, que la información obtenida en NOPALCAMO hace mención que la organización labora de forma empírica, y para solucionar la problemática se propone el manual de organización y procedimientos, para tener en tiempo y forma las actividades que los individuos efectúan, así como sus responsabilidades, el como esta conformada la organización, y cual es su papel dentro de la sociedad.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE ELABORACIÓN DEL MANUAL

Ante la necesidad de controlar el “cáncer” envolvente del desperdicio global que genera una organización debido a la búsqueda de información, a una comunicación desfasada, a la corrección de problemas surgidos por malos entendidos, a la

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">95</div>
----------	---------	---

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: _____ Fecha: _____
---	---	--

realización de actividades innecesarias desgastantes e improductivas que no agregan valor, además de una serie de desviaciones acontecidas en perjuicio de la misma, surge la inquietud de elaborar una de las mejores herramientas para administrar una organización con el objetivo primordial de transmitir de una manera más completa y eficiente, la cultura organizacional a todo el personal de la entidad. De esta manera y a través de una sólida investigación, a continuación se desarrollan formalmente los aspectos más significativos en este manual de organización, buscando así colocar a una microempresa en una posición más competitiva que coadyuve a generar un continuo crecimiento sostenido y fomentar la creación de un excelente ambiente laboral que permita la implantación de cualquier cambio benéfico, con la firme convicción de que dicho cambio represente un aliciente para el crecimiento integral de Nopalcamo.

En la elaboración del manual se manifiesta que cada uno de los colaboradores conoce las funciones de su trabajo ya que se cuenta con la debida capacitación adquirida a lo largo de un desarrollo profesional muy completo.

Por lo tanto se realizará su elaboración, revisión y adecuación, así como la implantación de las políticas, los objetivos y los procedimientos correspondientes.

En la búsqueda de una eficiente aplicación del manual de organización, se consideró que éste se realice con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para el usuario y muy congruente en su contenido y aplicación. Así mismo, en la adecuación de las políticas se vigiló que éstas gozaran de una suficiente flexibilidad y que fueran muy funcionales para que sean respetadas al mayor margen posible. La vida útil del manual de organización se verá reflejada a lo largo de su permanente actualización de acuerdo a los cambios e innovaciones que se vayan realizando periódicamente en la entidad.

1.4. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El fundador de la microempresa es el Sr. Carlos Peralta Hermosillo de 45 años de edad quien desde el año de 1984 hasta la fecha (2006) funge como el Gerente General de la empresa y que ayudado por su Señora esposa, Teresa de Jesús Cabrera Ramírez han adquirido unidades de transporte, tierras de cultivo y herramientas de trabajo sin ningún crédito exterior para poder trabajar en la producción del nopal, por lo que el financiamiento para la empresa se da con los recursos propios de ambos.

Un logro importante dentro de la empresa es que la dimensión de los terrenos de cultivo ha incrementado hasta llegar a la actualidad a los 85,000 m².

El lugar donde se realizan las operaciones tiene una ubicación en la zona agrícola de Milpa Alta en el Distrito Federal.

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">96</div>
----------	---------	---

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: _____ Fecha: _____
---	---	--

El domicilio de donde se realizan movimientos de la entidad tiene ubicación en el Barrio Santa Cruz, Milpa Alta en la calle de Cerrada de Zacatecas s/n, Barrio Santa Cruz, Milpa Alta; este lugar se utiliza como bodega para guardar las herramientas de trabajo. Aquí también se llevan a cabo actividades de contratación de personal y además sirve como centro para comercialización del producto.

En el año 2000 la organización cambió de mercado y empezó a vender el producto en el centro de acopio de nopal-verdura, el cual está ubicado en la delegación Milpa Alta. En este “centro de acopio nopal-verdura”, los productores de nopal venden su producto a los clientes que actúan como intermediarios para venderlo en zonas locales y foráneas.

En la actualidad laboran 8 empleados en la empresa, la cual básicamente se constituye por la familia, encontrándose el Sr. Carlos Peralta Hermosillo en la Gerencia General y Gerencia de Producción; la Sra. Teresa de Jesús Cabrera Ramírez., esposa del Sr. Peralta Hermosillo en la Gerencia de Ventas; 4 empleados en el área de producción y 2 más que fungen como ayudantes en el área de ventas; estos últimos ayudantes son los 2 hijos varones del Sr. Peralta Hermosillo, principalmente con funciones de atención a los pedidos del cliente por teléfono, y la venta del producto en el centro de acopio de nopal-verdura.

La consolidación en el mercado ha sido posible por la calidad del producto, reflejado en su sabor, color, tamaño y frescura, permitiendo la fidelidad de clientes importantes que compran desde el inicio de operaciones en el centro de acopio. Así mismo, dentro del “centro de acopio nopal- verdura” se encuentran diversos clientes potenciales (minoristas, mayoristas, medio mayoreo, mayoreo) y otros más, los cuales compran el producto ocasionalmente y aquellos que solamente lo han hecho solamente una vez.

1.5. PLANEACION ESTRATEGICA.

- **MISIÓN**

La misión de una organización, que equivale a enunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.

“ Somos una empresa 100% mexicana, dedicados al cultivo, producción y comercialización de nopal de la mejor calidad y frescura, esforzándonos día con día por conseguir un constante crecimiento y desarrollo para satisfacer las demandas y necesidades de los clientes y de la comunidad en general para contribuir al fomento de una mejor alimentación a partir de las propiedades que ofrece nuestro producto en la dieta básica de los mexicanos.”

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">97</div>
----------	---------	---

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: ____ Fecha: ____
---	---	--

- **VISIÓN**

La visión, describe el estado deseando el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

“ Cultivar y producir los mejores nopales de la región de Milpa Alta y consolidarnos como empresa número uno en la comercialización de nopal a través de una amplia cobertura de toda el área de Milpa Alta. ”

- **NUESTROS VALORES**

Los valores se derivan de una elección personal basada en convicciones, opiniones, prejuicios y estándares.

- La sincera amistad y lealtad entre compañeros.
- El respeto hacia las personas y sus ideas, al trabajo y las instituciones.
- La responsabilidad, autodisciplina, entusiasmo y el gusto por el trabajo.
- El compartir, agradecer y reconocer el fruto del esfuerzo.
- El trabajo en equipo.
- El trabajo honesto.
- Generar confianza en nuestros compañeros, clientes, proveedores y amigos.
- La familia como institución primordial.
- El compromiso con el medio ambiente.
- El compromiso con el entorno (México).
- Tener espíritu joven y dinámico.
- El valor y perseverancia para cumplir los compromisos asumidos.
- La sana convivencia en el trabajo, la familia y la sociedad.
- Mejora Continua

Cualidades para todo el personal

- Ser puntual, cumplido, responsable y serios en nuestro trabajo.
- Desarrollar iniciativa propia.
- Cuidado de presentación personal.
- Participar en todos los eventos y cursos de capacitación.

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">98</div>
----------	---------	---

	<p>“NOPALCAMO” Manual de Organización General</p>	<p>Sustituye a: _____ Págs.: ____ Fecha: ____</p>
---	--	---

- Mantener el lugar y equipo apropiado para el buen desarrollo de nuestro trabajo.

• FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía de la administración, que puede considerarse como una combinación de las actitudes, convicciones y conceptos de un individuo o de un grupo respecto a la administración.

- Equidad interna en las remuneraciones
- Brindar apoyo al desarrollo de los trabajadores y sus familias.
- Comunicar los valores de grupo.
- Procurar un sistema de comunicación abierta y fomentar la iniciativa propia.
- Promover el desarrollo del campo y establecer acciones de ahorro de recursos y de restauración ecológica.
- Exaltar el sentido de responsabilidad, compromiso y trascendencia de las acciones individuales y del trabajo en equipo.
- Brindar apoyo a la capacitación y desarrollo de los colaboradores.
- Promover el trabajo en equipo.

Con los clientes

- Brindar un trato Humano, Honesto y ético.
- Ofrecer calidad, frescura y precios competitivos.
- Concretar alianzas a largo plazo.
- Establecer líneas pro-activas de comunicación.
- Cumplir nuestros compromisos puntualmente.
- Establecer filosofía Ganar-Ganar.
- Satisfacer plenamente los requerimientos de calidad en cada uno de nuestros productos y servicios.

• OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos, son los fines a los que se dirige toda actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control.

- Constituirse como una sociedad
- Ser una microempresa líder en el cultivo y producción de nopal

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">99</div>
----------	---------	---

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: ____ Fecha: ____
---	---	--

- Selección de la mejor materia prima, que permitan alcanzar los mejores niveles de calidad del nopal en cuanto a sabor, color, tamaño y frescura.
- Procurar que cada uno de los procesos de producción sean los más adecuados y que la presentación final del producto logre satisfacer las expectativas del consumidor cumpliendo con las características cualitativas de nuestro nopal.
- Incrementar los índices de desplazamiento y comercialización del nopal a lo largo del Centro de Acopio Nopal-Verdura, así como en puntos estratégicos de la Delegación Milpa Alta, respaldados en la confianza que brinde la calidad del producto y ofreciendo precios competitivos.
- Lograr una consolidación en el mercado del nopal a través de la aplicación de estrategias basadas en la capacidad de respuesta a tiempo para atender las demandas de pedidos de nuestros clientes.
- Contribuir al fomento de una alimentación más saludable a partir de las propiedades que ofrece nuestro producto en la dieta básica del mexicano.
- Establecer un programa de prestaciones que junto con las acciones realizadas hasta la fecha permitan un mejoramiento en la calidad de vida para el trabajador y su familia.

• POLÍTICAS GENERALES

Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

- La organización después de acoplarse a los cambios esta debe constituirse legalmente tal y como marca el Código Mercantil capítulo sociedades mercantiles.
- El director general será el encargado de dar a conocer la misión, visión, valores, filosofía, y objetivos a todos los colaboradores de NOPALCAMO, con el propósito que el personal conozca las propuestas, seguimientos y el fin que persigue la organización para su cometido.
- Todos los empleados serán obligados a leer el manual de organización y las actividades importantes que la empresa realiza, e incentivarlos con alguna recompensa decidida por la dirección general de NOPALCAMO.
- Las políticas de la NOPALCAMO serán un tanto flexibles, mientras el personal se educa a trabajar con las implementaciones realizadas.

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">100</div>
----------	---------	--

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: ____ Fecha: ____
---	---	--

- La entidad debe trabajar interna y externamente conforme a los valores mencionados en el manual de organización.
- El desarrollo de cada una de las actividades deberá ser en estricto apego al manual correspondiente y solamente para casos de excepción se acudirán a la Gerencia General.
- Para ingresar a laborar en Nopalcamo, es requisito indispensable sujetarse al proceso de selección correspondiente, siendo responsabilidad de ello la Gerencia de Personal en su agilización y control.
- En todos los casos se dará prioridad al personal activo de Nopalcamo para cubrir las vacantes que se generen dentro de la empresa, procurando su desarrollo y beneficio.
- Los cursos de capacitación para el manejo de herramienta y equipo de trabajo serán obligatorios y los trabajadores deberán asistir en las condiciones señaladas y establecidas por quienes imparten el mismo.
- El personal deberá mostrar una conducta de responsabilidad ante el manejo de las herramientas y equipo de trabajo, así como en cualquier asignación que se encuentre dentro de sus respectivas funciones.
- Se tendrá un margen de inasistencia de 3 días en un periodo no mayor a 30 días.
- Solamente se justificarán faltas por cuestiones médicas o casos fortuitos avaladas por los documentos de respectiva validez.
- El horario de trabajo abarca de las 7 a las 14 hrs. del día, de lunes a sábado, con un margen de holgura de 15 min., su constante incidencia en faltas al mismo será sujeto a una amonestación por escrito y la recuperación del tiempo no laborado sin ser tomado en cuenta como tiempo extra.
- No se permiten las visitas al área de trabajo, salvo en casos de una necesidad y deberá ser autorizada por el Director General.
- El personal deberá mostrar una conducta de ética y discreción a fin de mantener secretos de producción.

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">101</div>
----------	---------	--



“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

1.6. DIRECTORIO

Directorio se define como, relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa.

ORGANIGRAMA GENERAL

FUNCIÓN	NOMBRE DEL ENCARGADO
GERENTE GENERAL:	CARLOS PERALTA HERMOSILLO
GERENTE DE VENTAS:	TERESA DE J. CABRERA RAMÍREZ
GERENTE DE PRODUCCIÓN:	CARLOS PERALTA HERMOSILLO
GERENTE DE FINANZAS:	TERESA DE J. CABRERA RAMÍREZ
GERENTE DE PERSONAL:	CARLOS PERALTA HERMOSILLO

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO “ÁREA DE PRODUCCIÓN”

FUNCIÓN	NOMBRE DEL ENCARGADO
GERENTE DE PRODUCCIÓN:	CARLOS PERALTA HERMOSILLO
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN 1	SANTIAGO PANIA SEGUNDO
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN 2	EDGAR GONZÁLEZ PÉREZ
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN 3	ADRIÁN FRANCO PADILLA
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN 4	ALÍAN VIGUERAS RUIZ

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO “ÁREA DE VENTAS”

FUNCIÓN	NOMBRE DEL ENCARGADO
GERENTE DE VENTAS:	TERESA DE J. CABRERA RAMÍREZ
ASISTENTE DE VENTAS	EDUARDO PERALTA CABRERA
ASISTENTE DE VENTAS	CARLOS PERALTA CABRERA

ELABORO:

REVISÓ:

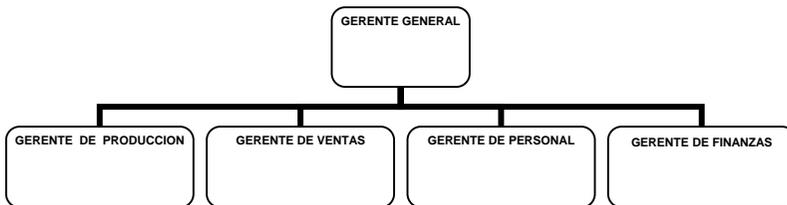
APROBÓ:

1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se menciona en el punto 3.2.3, la empresa no cuenta con un organigrama formal establecido. Sin embargo, las funciones y mandos de cada uno de los miembros de la organización, se conocen de tipo verbal y empírico.

Organigrama es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial.

ORGANIGRAMA GENERAL “NOPALCAMO”



ORGANIGRAMA ESPECÍFICO PRODUCCIÓN “NOPALCAMO”

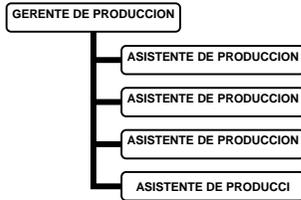


**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____



**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO
ÁREA DE VENTAS
“NOPALCAMO”**



1.8. ANÁLISIS DE PUESTOS

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realicen aportaciones para su organización. Como se menciona en el punto 3.2.4 del diagnóstico, la entidad actualmente no cuenta con ningún tipo de documento para analizar los puestos de la organización, por lo que se sugiere realizar la debida y oportuna clasificación y/o tomar los puestos tipo de la organización para su debida especificación de sus funciones y relaciones de mando.

Análisis de puestos de trabajo como: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ:



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

**ANÁLISIS DE PUESTOS No.1
“NOPALCAMO”**

PUESTO	Director General
CLAVE UBICACIÓN	A1
ÁREA	Dirección General
JEFE DIRECTO	
COORDINA A	Gerente de Producción, Gerente de Ventas, Gerente de Personal y Gerente de Finanzas.
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Definir el curso de realización de la empresa, partiendo de la elaboración de una estrategia que permita el logro de los objetivos desde la coordinación de cada una de las áreas y a través de los conocimientos así como experiencia adquirida a lo largo del desempeño, la resolución y toma de decisiones acertada y congruente con el éxito y desarrollo de la empresa.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • La interrelación y ensamble de cada una de las áreas de la empresa (finanzas, producción, personal, ventas, etc.) dando una unidad y orientándolos hacia la búsqueda de los objetivos • Toma de decisiones que permitan el desarrollo de la organización en cada una de las circunstancias que se presenten en el lapso de la operación • Dirigir las operaciones mediante la cooperación de los miembros de la organización, para obtener altos niveles de productividad. • Coordinar la adquisición de equipo de trabajo requerido para el cultivo, producción y comercialización del nopal. • Aplicar técnicas administrativas y de liderazgo, de tal forma que permitan el buen desempeño de la empresa en general. • Dirigir la fuerza productiva de la empresa a las metas organizacionales a través del liderazgo y motivación de grupos • Delegar autoridad para la realización de operaciones en las diferentes áreas • Manejar con transparencia los activos de la organización. • Definir el sistema de certificación de calidad de proveedores de insumos, herramientas y equipo de trabajo de la empresa. • Vigila el buen funcionamiento de la empresa en general y sus diferentes áreas.
CONCLUSIONES	



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

**ANÁLISIS DE PUESTOS No.2
“NOPALCAMO”**

PUESTO	Gerente de Producción
CLAVE UBICACIÓN	B1
ÁREA	Producción
JEFE DIRECTO	Director General
COORDINA A	Asistentes de Producción (4)
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Organizar y controlar cada uno de los insumos de la organización, necesarios para el cultivo y producción del nopal, maximizando la eficiencia y contribuyendo para el logro de las expectativas de la calidad total y mejora continua, todo esto mediante la implementación de planes y programas especializados.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y establecer los procesos de cultivo y producción del nopal. • Investigar y desarrollar la tecnología necesaria para su implementación en el proceso de cultivo y producción. • Diseñar y establecer la distribución de la planta, acorde a las necesidades del proceso de cultivo, producción y comercialización del nopal. • Coordinación y ensamble del área de producción con la empresa. • Diseñar un sistema de comunicación eficaz que permita la retroalimentación de cada sector del área de producción. • Definir las políticas de calidad del área de producción. • Establecer y dar seguimiento a los programas de mejoramiento de calidad y reducción de costos en cuanto al área de producción. • Coordinar y orientar las actividades para el logro de objetivos estratégicos y operacionales. • Aprobar normas e indicadores y uniforma enfoques y metodologías de cultivo, producción y comercialización del nopal. • Evaluar y diagnosticar problemas vitales de calidad. • Diseñar programas de mantenimiento de equipo de trabajo y restauración ecológica de terrenos.
OBSERVACIONES	



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

**ANÁLISIS DE PUESTOS No.3
“NOPALCAMO”**

PUESTO	Gerente de Ventas
CLAVE UBICACIÓN	B2
ÁREA	Ventas
JEFE DIRECTO	Director General
COORDINA A	Asistentes de Ventas (2)
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Diseñar estrategias para la colocación del producto dentro del mercado meta, estacando las características de calidad y frescura del nopal, así como la realización de publicidad, a partir del conocimiento total del proceso de cultivo y producción, utilizando diferentes herramientas para lograr un incremento en la aceptación del producto, ventas y en la potencialización de la empresa en general.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y establecer estrategias de ventas que permitan la consolidación de la empresa dentro del Centro de Acopio de Nopal-Verdura de Milpa Alta.• Coordinación y ensamble del área de ventas con el área de producción a fin de cumplir con las expectativas y demanda del cliente.• Establecer uniones estrategias de negocios con clientes que requieren como insumo nopal para la elaboración de productos.• Desarrollar investigación de mercado que permita un análisis detallado de los requerimientos de los consumidores a fin de superar expectativas.• Vigilar el buen funcionamiento del área de ventas, en el desempeño de cada una de sus funciones con transparencia y confiabilidad.• Coordinar la promoción del producto a través de la realización de muestras, degustaciones y ofertas.• Coordinar la distribución del producto eficiente y productivamente en el mercado previamente segmentado.
OBSERVACIONES	



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

**ANÁLISIS DE PUESTOS No.4
“NOPALCAMO”**

PUESTO	Gerente de Personal
CLAVE UBICACIÓN	B3
ÁREA	Recursos Humanos (Personal)
JEFE DIRECTO	
COORDINA A	Director General
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Proveer, contratar, mantener y desarrollar el factor humano de la empresa, a fin de lograr en forma óptima los objetivos organizacionales y establecer una correcta planeación de personal contribuyendo a la eficiencia de la empresa.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer candidatos a través de fuentes internas y externas para cubrir puestos. • Definir planes de personal que permitan desarrollar el factor humano dentro de la organización. • Identificar las necesidades de reclutamiento y contratación de personal dentro de la empresa. • Coordinación y ensamble de cada una de las áreas de la empresa con el área de personal. • Gestionar el diseño de un programa de prestaciones para el personal de la organización. • Establecer y dar seguimiento a los proyectos de motivación y desarrollo de personal. • Vigilar el desempeño del personal acorde a las políticas y reglas definidas. • Formular un formato útil para el pago de la jornada de trabajo que permita su fácil lectura por el trabajador. • Participar de forma conjunta con la Dirección General en la gestión de la empresa en la búsqueda a su establecimiento legal conforme a la Ley Federal del Trabajo. • Establecer un canal abierto de comunicación dentro de la fuerza productiva de la empresa.
OBSERVACIONES	



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

**ANÁLISIS DE PUESTOS No.5
“NOPALCAMO”**

PUESTO	Gerente de Finanzas
CLAVE UBICACIÓN	B4
ÁREA	Finanzas
JEFE DIRECTO	Director General
COORDINA A	
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Maximizar el patrimonio de la organización, mediante la obtención y aplicación de recursos financieros necesarios para financiar diversos proyectos, a fin de lograr los objetivos organizacionales.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar eficientemente y con transparencia los recursos financieros de la empresa. • Analizar y planear las actividades financieras que debe realizar la empresa para obtener los recursos financieros necesarios para su operación. • Elaborar, presentar e interpretar información financiera que respalda el desempeño organizacional. • Optimizar el patrimonio de la organización a partir de la aplicación de los recursos financieros. • Llevar un control detallado de ingresos por cuestiones de ventas y egresos por inversiones y pagos. • Manejar la estructura financiera de la empresa enfocándose exclusivamente a las deudas por devengar y el capital de la misma. • Contribuir en la toma de decisiones acertadas con la Gerencia General, con el respaldo en la generación de informes financieros. • Coadyuvar con la Gerencia General en el ordenamiento jurídico de la empresa en cuanto a contribuciones federales. • Cubrir oportunamente la nomina de los trabajadores acorde a los programas de financiamiento y prestaciones de personal.
OBSERVACIONES	

ELABORO:

REVISÓ:

APROBÓ:



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

ANÁLISIS DE PUESTOS No.6 “NOPALCAMO”	
PUESTO	Asistente de Producción
CLAVE UBICACIÓN	C1
ÁREA	Producción
JEFE DIRECTO	Gerente de Producción
COORDINA A	
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Aplicar eficientemente las técnicas y equipo de trabajo para el cultivo y producción del nopal, de acuerdo al programa de producción dirigido por el Gerente de Producción, siendo pieza clave en el desarrollo del producto ya que controla todos los recursos disponibles para optimizar la producción.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir equipo de trabajo para el desarrollo del proceso de cultivo y producción según el periodo de tiempo. • De acuerdo al procedimiento de cultivo de nopal, cada 8 años realizar las funciones de: <ul style="list-style-type: none"> a) Arar la tierra con tractor b) Sembrar las pencas c) Despencar planta (dos veces al año) d) Aplicar los fertilizantes orgánicos • Cortar el nopal de acuerdo a las características físicas estandarizadas, aplicando el manejo productivo de las herramientas de trabajo y las técnicas de producción. • Preparar el nopal para su comercialización y de la misma forma acomodarlo uniformemente dentro de los contenedores previamente revisados por el Gerente de Producción. • Cargar los contenedores a las unidades de transporte para ser llevadas al punto de venta en el Centro de Acopio de Nopal-Verdura de Milpa Alta. • Transportación de los contenedores de nopal al punto de venta. • Colocación de los contenedores en el punto de venta para su comercialización. • Mantenimiento y control del área de producción.
OBSERVACIONES	

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ:
		110



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye

a: _____

Págs.: _____ Fecha: _____

**ANÁLISIS DE PUESTOS No.7
“NOPALCAMO”**

PUESTO	Asistente de Ventas
CLAVE UBICACIÓN	C2
ÁREA	Ventas
JEFE DIRECTO	Gerente de Ventas
COORDINA A	
FECHA DE ELABORACIÓN	
FUNCIÓN GENÉRICA	Ejecutar y consolidar las ventas tanto por teléfono como físicamente en el Centro de Acopio de Nopal-Verdura de Milpa Alta, aplicando los conocimientos y técnicas de ventas y negociación, teniendo en cuenta la satisfacción total del cliente.
FUNCIÓNES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Informar verazmente al cliente las características específicas del producto, basado en el conocimiento detallado del proceso de cultivo y producción del nopal. • Dar atención personalizada al cliente en los requerimientos que se presenten. • Llevar un control de las solicitudes y necesidades de los clientes a fin de hacerlo de conocimiento al área de producción y trabajar de forma conjunta en el suministro de pedidos. • Ofrecer el producto a los clientes en el Punto de Venta. • Documentar la venta, haciendo de esta información archivos históricos del comportamiento del mercado. • Desarrollar catálogo de precios actualizados a la temporada de venta para la agilización y consolidación de ventas potenciales. • Atender los pedidos de los clientes por teléfono. • Conducir su actuación en términos de las políticas establecidas así como la filosofía empresarial. • Llevar un control y manejo de los ingresos por ventas para ser canalizados a la Gerencia de Finanzas, previo formato autorizado

ELABORO:

REVISÓ:

APROBÓ:

	“NOPALCAMO” Manual de Organización General	Sustituye a: _____ Págs.: ____ Fecha: ____
---	---	--

1.9. PROCESO DE PRODUCCIÓN NO CONTINUO (CADA 8 AÑOS)

PROCEDIMIENTO No. 1 “CULTIVO DE TIERRA – PRODUCCIÓN DE NOPAL”

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO “CULTIVO DE TIERRA – PRODUCCIÓN DE NOPAL” Proceso de Producción No Continuo (Cada 8 años)		Fecha: Elaboró: Aprobó:
	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>
1	Cada 8 años se ara la tierra con el tractor para renovar las pencas en el cultivo.	Producción
2	Sembrar las pencas (plantas) para renovar las pencas que existen por otras distintas que permitan el crecimiento y desarrollo de nopal nuevo.	Producción
3	Dos veces por año se despenca la planta, con el fin de que el nopal que produce la penca aumente su número de unidades. Se corta parte de la penca para que crezca y se desarrolle mejor para producir más nopales.	Producción
4	Se aplican los fertilizantes orgánicos.	Producción

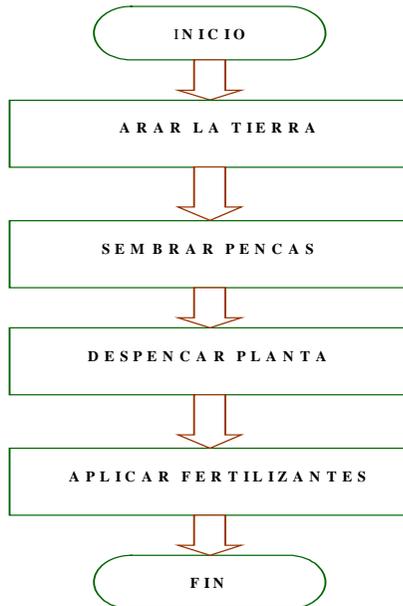
Diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo se refieren básicamente, al flujo de operaciones e incluyen gráficas que se relacionan con el manejo de formas, así como diagramas lógicos relativos a programas de computadoras.

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: 112
----------	---------	--------------------



1.9.1. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO 1



ELABORO:

REVISÓ:

APROBÓ:

1.10. PROCESO DE PRODUCCIÓN CONTINUO (JORNADA DIARIA)

PROCEDIMIENTO No.2 “CORTE, RECOLECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NOPAL”

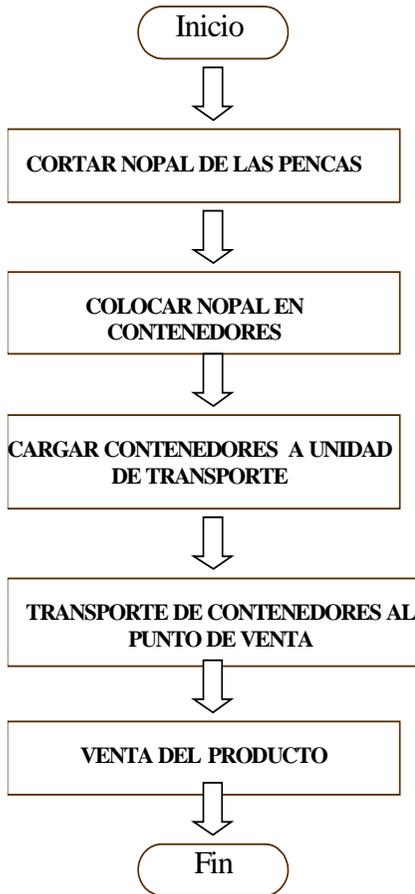
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO “CORTE, RECOLECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NOPAL” PROCESO DE PRODUCCIÓN CONTINUO (JORNADA DIARIA)		Fecha: Elaboró: Revisó: Aprobó:
	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>
1	Se corta el nopal de las pencas, haciendo uso de las herramientas, equipo de trabajo y guantes para su realización, con el objetivo de su comercialización.	Producción
2	El producto se coloca en los botes metálicos y cajas de plástico, para poder llevarlos al punto de venta (centro de acopio nopal verdura).	Producción
3	Carga de los botes a las unidades una vez que el producto se coloca en los botes y cajas, estos botes se llevan a las unidades de transporte (camionetas pick up y de redilas) y se cargan con la mercancía para ser trasladada hasta el punto de venta en el centro de acopio nopal verdura.	Producción
4	Transportación del nopal-verdura al punto de venta en el Centro de Acopio de Nopal-Verdura de Milpa Alta.	Producción
5	Venta del producto. Este es un proceso que se realiza durante los 7 días de la semana, el nopal se vende al mayoreo, al medio mayoreo y al menudeo dentro el centro de acopio nopal verdura de la delegación Milpa Alta, Distrito Federal. En este lugar la empresa tiene 5 clientes asiduos y leales desde el año 2000 y que se dedican a revender el producto en diversos lugares; sobre todo en la central de abastos de Toluca, en verdulerías y mercados de la región y en tianguis locales.	Ventas

1.10.1. DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO 2

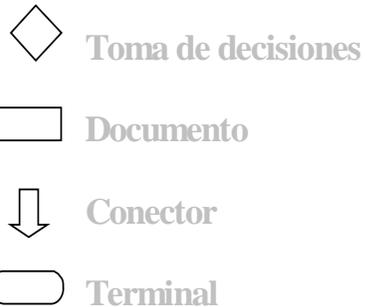
ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ: <div style="text-align: right;">114</div>
----------	---------	--



“CORTE, RECOLECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NOPAL”
PROCESO DE PRODUCCIÓN CONTINUO
(JORNADA DIARIA)



SIMBOLOGÍA



1.11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (DOFA)

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ:



**“NOPALCAMO”
Manual de Organización
General**

Sustituye
a: _____
Págs.: _____ Fecha: _____

La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas.

FUERZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Experiencia en el cultivo y producción del nopal por parte del Sr. Carlos Peralta Hermosillo.</p> <p>Desarrollo de técnicas especializadas de cultivo y producción de nopal.</p> <p>Cuenta con herramientas y equipo de trabajo innovadoras que incrementan la productividad.</p> <p>El nopal posee altos niveles de calidad en cuanto a sabor, color, tamaño, frescura y sabor por lo que lo distingue de la competencia.</p> <p>Tiene la capacidad instalada necesaria para atender puntualmente a clientes</p> <p>Posibilidad de expansión con base en su capital.</p> <p>No realizan gastos de publicidad.</p> <p>Posicionamiento de la empresa en el mercado y con clientes fieles.</p>	<p>Ubicación del punto de venta, en lugar estratégico.</p> <p>Manejo de precios competitivos, que lograr ser menores a los precios de los competidores</p> <p>El mercado del nopal con un potencial de crecimiento y desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Ciertas limitaciones en la capacidad instalada de producción para cubrir las demandas totales de los clientes.</p> <p>Altos costos por la falta de financiamiento para la adquisición de activos.</p> <p>Debido a la falta de una debida administración de sus recursos, existen desperdicios en insumos, tiempos y procesos.</p>	<p>Una gran competencia en cuanto a productores de nopal en la región de Milpa Alta.</p> <p>Diversificación de la compra de proveedores entre los productores de nopal.</p> <p>Excesiva regulación normativa.</p>

1.12. BASE LEGAL

ELABORO:	REVISÓ:	APROBÓ:
----------	---------	---------

2. RECURSOS HUMANOS

2.1. LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA

Los Recursos Humanos representan el factor humano en las empresas. Muchos consideran que es el más importante de todos, incluso por encima del económico y del tecnológico. Otros creen que es solamente una parte más del rompecabezas de una empresa. Ciertamente o no, los Recursos Humanos son un elemento vital para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que es el factor racional, pensante y el generador de ideas para la toma de decisiones.

No importa si es micro o una corporación enorme, el hecho es que el Recurso Humano ha sido determinante para el éxito empresarial y en los últimos años se ha venido haciendo un mayor esfuerzo para que el personal esté más especializado y su participación en la organización sea más activa y no nada más se conciba el papel de máquinas o autómatas.

Las empresas se han dado cuenta de esto y saben que hay que protegerlo, motivarlo y explotar sus cualidades y aptitudes, hacerlo sentir parte esencial en el logro de los objetivos y reconocerlo.

2.2. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable que las lleve a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de la Administración de Recursos Humanos se hace referencia a la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

2.3. RECURSOS HUMANOS Y NOPALCAMO

A pesar de ser una micro empresa, NOPALCAMO está consciente de la gran tarea de especializar y preparar a su personal para conformar una estructura interna más sólida y unida que permita lograr los objetivos organizacionales e individuales.

NOPALCAMO sabe que tener personal competente es prioridad, pero también sabe que es importante dar un trato justo, igualitario y equitativo a todos los que son parte de esta pequeña gran empresa, es por eso que se determinó trabajar con ellos y para ellos.

Es por ello que se evaluó la situación, características y naturaleza de la empresa y se decidió elaborar un manual de Recursos Humanos que contiene algunos de los aspectos que se decidieron desarrollar para contribuir al mejoramiento empresarial de manera global. A continuación se desarrollan algunos de esos aspectos que se consideraron como prioritarios y algunos, urgentes y otros más, los cuales únicamente se mencionan como posibles propuestas, de las cuales la empresa pueda echar mano en el transcurso del tiempo. Esto justifica el hecho de que este estudio se enfoque a dar un panorama global de la empresa y a sugerir políticas y en su caso, desarrollar procedimientos. He aquí entonces, los Recursos Humanos en NOPALCAMO.

2.4. OBJETIVOS DEL ÁREA

- ✓ Encaminar los esfuerzos colectivos e individuales al mejoramiento global de la empresa.
- ✓ Contar con trabajadores capacitados para realizar las actividades con mayor rapidez y eficiencia, evitar accidentes de trabajo, elevar la productividad y eliminar las actividades innecesarias.
- ✓ Reclutar y seleccionar personal acorde con los requerimientos y necesidades de la empresa para poder contar con personal que posea las mejores aptitudes, habilidades y conocimientos para desarrollar las actividades que ayuden al logro del éxito organizacional.
- ✓ Implementar un régimen de otorgamiento de prestaciones laborales a los empleados operativos, las cuales cumplan con las disposiciones legales federales y resultan ser imprescindibles para cualquier trabajador que preste sus servicios a una empresa.
- ✓ Evaluar el desempeño de los trabajadores y otorgarles incentivos que los motive en su desarrollo individual y que sirva como aliciente para mejorar su trabajo y lograr los objetivos organizacionales.
- ✓ Desarrollar un plan de vida y carrera que permita a los trabajadores estar más comprometidos con la organización y que sus esfuerzos motivados y tener la oportunidad de gozar de mejores condiciones de vida como miembros de la empresa
- ✓ Lograr que los empleados participen y colaboren en la toma decisiones de la empresa por medio de una retroalimentación que ayude a una forma más eficaz y precisa.
- ✓ Mejorar las relaciones de trabajo entre el Gerente de Recursos Humanos y los empleados.
- ✓ Elaborar un expediente que contenga los documentos más importantes sobre el personal y que ayude a tomar decisiones acertadas.

2.5. POLÍTICAS DEL AREA

- ✓ La contratación de personal se basará solo en calificaciones de competencia requerida para un puesto en particular sin discriminación de raza, religión e ideología.
- ✓ La Gerencia General es la instancia Administrativa de mayor jerarquía en lo y tiene bajo su responsabilidad, ejecutar y controlar el cumplimiento de la misión de la organización y el logro de los objetivos estratégicos y disposiciones que emanan de los organismos inferiores.
- ✓ El Personal de la organización no podrá desempeñar otras funciones en otro centro de trabajo que interfiera con sus funciones y horario de trabajo en la Empresa y que obstruya los objetivos y principios de la misma.
- ✓ Las políticas y procedimientos contenidos en el manual deberán ser analizados y difundidos a todo el personal con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación.
- ✓ Se decidió que el procedimiento de reclutamiento y selección fuera aplicable únicamente a los puestos de asistente de producción.
- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de velar porque todo personal que ingrese a NOPALCAMO cumpla con los requerimientos para cada puesto y todo empleado contratado deberá tener una escolaridad mínima de primaria.
- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de reclutar los candidatos a través de contactos con empleados unidos por lazos familiares o conocidos.
- ✓ Se prohíbe la contratación de menores de edad en la empresa.
- ✓ Se prohíbe la entrada con animales.
- ✓ Se prohíbe fumar durante las labores de trabajo.
- ✓ Todo candidato será sometido a la entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses.

- ✓ Aquellos candidatos que, luego de la entrevista inicial califiquen, serán sometidos a un proceso de evaluación técnica. Al final se elaborará un informe individual con los resultados de cada prueba.
- ✓ Se deberán solicitar tres referencias de los últimos trabajos ocupados por el candidato, en casos de que las hubiere.
- ✓ Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles con el mismo.
- ✓ Todo nombramiento deberá ser confirmado por un contrato de trabajo, que contendrá todas las informaciones requeridas en la LFT.
- ✓ La Gerencia General deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle las informaciones generales acerca de la Empresa.
- ✓ La Gerencia General se encargará de recibir y presentar al candidato a los miembros del personal de la Empresa y ofrecerle las informaciones generales sobre las políticas, normas y procedimientos de NOPALCAMO, su historia, su misión, la estructura orgánica, alcance del puesto a ocupar, deberes y derechos y los beneficios marginales, entre otros.
- ✓ El Gerente de área se encargará de explicar al nuevo empleado los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura interna de la Empresa.
- ✓ Coordinará con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que requieran.
- ✓ Toda persona contratada para realizar una función en la Empresa deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la LFT y según las políticas internas de NOPALCAMO.
- ✓ Se prohíbe la formación o incorporación de cualquier sindicato de trabajadores.
- ✓ Se otorgarán las prestaciones de trabajo establecidas en la Ley Federal de Trabajo y de acuerdo a las disposiciones y alcance de la empresa.
- ✓ NOPALCAMO tendrá una jornada de trabajo de lunes a sábado de 7:00 a.m. A 2:00 p.m. y Con 40 minutos de descanso para el almuerzo.

- ✓ Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la Empresa. (7:00 a.m. a 2:00 p.m.)
- ✓ En caso de faltar al trabajo, se deberá justificar el motivo de la ausencia y se descontará ese día completamente.

- ✓ El pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará mensualmente o por quincena según se llegue a un acuerdo con el trabajador.
- ✓ En los casos en que el Gerente General lo considere necesario, podrá establecer otras jornadas y horarios de trabajo, siempre ajustados a la ley federal del trabajo vigente.

- ✓ Se considerarán días feriados y no laborales para el personal de NOPALCAMO todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto o por disposiciones de la empresa.

- ✓ Los puntos anteriores son aplicables para todos los miembros de la empresa.

2.6. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Se decidió que las políticas del área funjan también como reglamento interno de trabajo, ya que se consideró que cumple con el cometido dual de informar y de establecer las directrices sobre las cuales se va a laborar bajo un ambiente de orden, disciplina y con apego estricto al respeto de las instituciones.

2.7. PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a la información recabada a través de las entrevistas realizadas al personal de la empresa dentro de la parte que corresponde al diagnóstico integral funcional de este proyecto, en el tema referente a la capacitación dentro del área de Recursos Humanos los resultados finales arrojaron que más del 50% de los empleados operativos consideraba que la capacitación brindada por la empresa era, o insuficiente o, totalmente nula. Por ese motivo es de suma importancia contar con una capacitación que permita el desarrollo integral del trabajador.

2.7.1. LA CAPACITACIÓN EN NOPALCAMO

Es en base a la información obtenida a través del diagnóstico que en este apartado se pretende mejorar en este rubro de capacitación con el afán de perfeccionar las habilidades de los trabajadores. También se pretende evitar accidentes mediante el

uso y manejo de la maquinaria y herramientas de trabajo, así como su adecuada manutención y utilización para que conserven un perfecto estado físico.

Como ya se mencionó, los resultados que arrojó el diagnóstico integral de la empresa, pudieron detectar necesidades importantes de capacitación en el área operativa; ya que cuando la empresa realizaba la adquisición de nuevo equipo o maquinaria de trabajo, el encargado directo de brindar la capacitación al personal era el Gerente General, Sr. Carlos Peralta Hermosillo.

Esto implica que no se instruya de manera técnica y completa al personal que labora, ya que se detectó que únicamente se giraban las indicaciones de uso y manejo de la herramienta de una manera superficial, sin que se ampliara las instrucciones de manera detallada ni de los riesgos o contradicciones que existen en el uso ó cómo se puede sacar mayor provecho en su utilización. De esta manera se determinó que se debe de tener un programa de capacitación dentro de la empresa ya que como se pudo observar, los empleados no reciben ningún tipo de orientación sobre el uso de herramientas maquinaria y equipo de trabajo, de una forma eficiente.

Es así que se recomienda que exista un programa de capacitación en NOPALCAMO sobre el uso y manejo de la maquinaria, equipo y herramientas de trabajo utilizadas en el proceso de producción del nopal verdura con espina y contar con un personal sumamente cualificado, preparado e instruido. Por este motivo se determinó que la mejor manera de llevar a cabo una capacitación es mediante una empresa externa.

Es así que se decidió emprender una búsqueda entre distintas empresas que estuvieran relacionadas con el sector industrial de México y que conocieran por lo tanto, el ramo de la producción de nopal verdura. También, se tomaron en cuenta los alcances y las limitaciones de NOPALCAMO para que la empresa seleccionada se adaptara perfectamente a la naturaleza de la productora de nopal.

Finalmente de entre todas las alternativas se pudo localizar a una empresa hasta entonces desconocida, pero que ofrecía muchas facilidades y las oportunidades que NOPALCAMO buscaba. La empresa seleccionada se llama ACTIVE CO S.A. de C.V., con un domicilio en: Camino a Nativitas No. 471 -B, Barrio de Xaltocán, Delegación. Xochimilco, C.P. 16090 México, DF.

Esta empresa se encarga de proveer equipo y maquinaria industrial a empresas de construcción, agricultura, jardinería y además les brinda servicio de capacitación gratis y flete de transportación sin costo alguno. Debido a lo atractivo de todo esto, se pudo contactar y llegar a un convenio donde estipula que cada vez que NOPALCAMO adquiera equipo nuevo en la empresa ACTIVE CO S.A. de C.V. los trabajadores operativos podrán recibir un curso especializado en actualización y capacitación sobre uso, manejo y aplicaciones durante tres días, sin costo alguno y dentro de las instalaciones de NOPALCAMO.

El objetivo primordial consiste en que el empleado se adapte al uso y manejo de la maquinaria y equipo de la manera más rápida y adecuada, que conozca todas las funciones a la perfección, así como el correcto empleo para prevenir accidentes y elevar la productividad y eficiencia en el trabajo.

Cabe destacar que ACTIVE S.A. De C.V ha llegado a este acuerdo ya que NOPALCAMO se ha comprometido a surtir de maquinaria, equipo y herramientas de trabajo con esa empresa, sin que exista costo extra o se eleve el precio de mercado por los productos que se compren.

Además, gracias al vínculo contractual con NOPALCAMO, ACTIVE S.A. de C.V. mantendrá una relación de retroalimentación de la información con el Gerente de Recursos Humanos, Sr. Carlos Peralta Hermosillo, quién actualizado sobre la nueva maquinaria, equipo y herramientas, por medio de un catalogo y adjunto, un panfleto que se le hará llegar a su domicilio particular, con información acerca de las nuevas tendencias y los usos y las aplicaciones de nuevo equipo de trabajo en el sector agrícola del país y el mundo.

Por otra parte y en lo que respecta al personal de nuevo ingreso, se recomienda desarrollar un programa de reclutamiento y selección de personal que permita escoger al trabajador más capacitado, que cuente con experiencia previa de trabajo en el sector y que tenga las habilidades necesarias para que el proceso de inducción y capacitación inicial se realice de la manera más rápida, concisa y precisa. En esta ocasión se determinó que la inducción y capacitación las lleve a cabo del Gerente de Recursos Humanos.

Referente a este último punto, se reitera que ningún trabajador recién contratado podrá empezar a laborar sin antes haber recibido una inducción y una capacitación previa, por muy breve que éstas sean, por parte del Gerente a cargo, quien será el responsable directo de supervisarlas y dar su consentimiento pleno y aprobatorio de haberlas realizado de manera adecuada para que el nuevo miembro de la empresa pueda iniciar con celeridad sus actividades laborales.

2.8. ASPECTOS LABORALES DE NOPALCAMO

2.8.1. LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

En el diagnóstico realizado en la primer parte de este proyecto se pudo constatar que el procedimiento para contratar al personal era demasiado arcaico, ya que se realizaba de forma muy informal, únicamente por medio de un convenio verbal entre el Gerente de Recursos Humanos y el nuevo aspirante. Esto ocasiona que no se tengan fundamentos lógicos o principios validos que justifiquen la contratación de nuevos trabajadores y se cometan errores en la elección del personal.

Es necesario agregar la formalidad y seriedad de la que carecen tantas microempresas del país en sus Recursos Humanos, lo que ha provocado un desarrollo lento y débil en dicha área y ha dado lugar a que se tomen decisiones equivocadas e ineficaces con relación al personal que se contrata.

Es por esto que se decidió realizar un procedimiento de contratación, así como uno de reclutamiento y selección con el objetivo de proporcionar una estructura lógica y formal a la empresa, además de poder dotarla de un control sumamente confiable sobre sus Recursos Humanos.

Por ello se recomienda que la empresa posea un archivo documental con los expedientes contractuales de cada uno de los trabajadores de nuevo ingreso y de los ya existentes para que contribuya a tomar decisiones más acertadas y orientadas hacia el logro final de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a las necesidades de la empresa se decidió realizar un procedimiento que permita facilitar el trabajo del Gerente de Recursos Humanos al momento de solicitar nuevos trabajadores y llenar las vacantes, y que ayude al trabajador a estar bien informado acerca de los derechos, obligaciones y vínculos que tenga con la empresa.

2.8.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Como se pudo constatar a través del diagnóstico integral funcional realizado en la primera parte de este proyecto, el procedimiento de reclutamiento y selección de la empresa productora no existía por escrito ni contaba con una estructura metodológica que determinara cómo, cuándo o de qué manera se tenía que llevar a cabo dicha práctica. Esto ocasiona que se cometan errores en la elección de los Recursos Humanos, ya que no existían ningunos lineamientos que permitan encontrar a los candidatos más idóneos para ocupar puestos dentro de la organización.

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación; en otras, el departamento de recursos humanos se enfrenta a requisiciones urgentes, que deben cubrirse a la brevedad posible y en cualquiera de los dos casos, la empresa debe estar preparada para hallar a los individuos más aptos.

De acuerdo a sus características y naturaleza, se propone un procedimiento de reclutamiento y selección para NOPALCAMO que permita elegir solamente a los

candidatos más competentes que contribuyan a un próspero desarrollo organizacional, grupal e individual.

Se decidió que el procedimiento de reclutamiento y selección se aplique únicamente a los empleados asistentes de producción, ya que son ellos los que generalmente son inestables y su vinculación con la empresa podría ser muy efímera. Mientras que los demás son parte de la familia y se decidió que ellos no participaran en esta práctica por el momento.

2.8.3. RECLUTAMIENTO

Chiavenato¹ define al reclutamiento de personal como: “El conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Encontrar candidatos competentes es una actividad vital de las organizaciones, por lo tanto se recomienda elaborar el procedimiento de reclutamiento en NOPALCAMO de manera directa², la cual consiste en que la propia empresa efectúe dicho procedimiento por su propia cuenta, ya que es mucho más sencillo y económico.

Para esto, se sugiere utilizar fuentes internas de reclutamiento³, que representan las oportunidades para poder encontrar aspirantes dentro de la misma organización y están constituidas básicamente por: 1) Los trabajadores de la empresa y 2) Por las familias o personas que ellos mismos recomienden. Para el segundo caso es necesario que los candidatos, aspirantes a un puesto dentro de la empresa deban ser familiares o personas recomendadas por los trabajadores que ya laboran en ella, por lo que NOPALCAMO debe fomentar esta práctica con sus empleados.

El responsable de llevarlo a cabo será el Gerente de Recursos Humanos y el aspirante deberá llenar una solicitud de trabajo elaborado por NOPALCAMO.

En referencia al primer caso, existe una ventaja muy significativa porque representa la oportunidad de ocupar los puestos vacantes; se propone que la organización someta a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores para motivar al personal otorgándole la posibilidad de ocupar un mejor puesto.

¹ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal. 1991. P. 86. ECASA.

² Ibidem. P. 86

³ Ibidem. P. 86

Para este efecto se recomendó elaborar un inventario de habilidades y plan de vida y carrera para los trabajadores con el objetivo de evaluar a aquellos que tienen más probabilidades de lograr una promoción dentro de la empresa. Este tema (plan de vida y carrera) se desarrollará más adelante dentro de este mismo apartado de Recursos Humanos.

2.8.4. SELECCIÓN

En NOPALCAMO se pretende que se escojan a los candidatos más aptos para ocupar las plazas vacantes.

Sánchez Barragán⁴ define a la selección de esta manera: "Es un proceso para determinar cuáles, dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto".

De acuerdo a la naturaleza, características, alcances y limitantes de la empresa se recomienda realizar un proceso simple, pero eficaz y preciso, que cuente con una serie de pasos y herramientas muy útiles y sencillas que ayuden a poner en práctica un procedimiento que antes no existía y que ahora puede contribuir a una mejor toma de decisiones con respecto a la elección del personal.

Se sugiere que se realicen entrevistas al aspirante, pruebas de empleo y que el Gerente encargado del área decida quién o quienes son los más aptos después de haber estudiado.

Con la selección se intentan tener mayores instrumentos para que se realice un procedimiento que realmente justifique la llegada de un nuevo miembro y que se sienten las bases definitivas para convocar a un futuro, el personal ideal con una dirección y un sentido claro y objetivo. La meta es que se lleven a cabo una serie de sencillos pasos para que la empresa logre especializarse en el procedimiento de reclutamiento y selección y que se obtenga un valor agregado en la elección de sus recursos humanos.

2.8.4.1. SOLICITUD DE EMPLEO

Se recomienda llenar una solicitud de empleo con los datos del aspirante. Así se podrá tener una la información suya y podrá ser el primer filtro para conocer su historial personal y laboral. (Ver las siguientes dos hojas con los formatos de solicitud propuestos para NOPALCAMO)

⁴ Ídem. P. 90

SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto que Solicita	Fecha en que Podría Empezar a Trabajar	Sueldo que pretende

DATOS PERSONALES
(Favor de llenar a mano y con tinta)

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)

Domicilio	Calle	Núm.	Colonia	Zona Postal

Telefono	Sexo	Edad	Nacionalidad
Popio <input type="checkbox"/> Llamar <input type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/>			

Fotografía reciente

Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Estado Civil

Registro Federal de Causantes	No. de Afiliación al I.M.S.S.	No. de Cartilla Militar
		<input type="checkbox"/> Cumplido <input type="checkbox"/> Cumpliendo <input type="checkbox"/> Exento

ESCOLARIDAD

GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	LOCALIDAD	FECHAS		AÑOS	TERMINO	
			DE	A		SI	NO
PRIMARIA							
SEC. O EQUIV.							
PREP. O EQUIV.							
PROFESIONAL							
COMERCIO							
OTROS							

Si tiene alguna profesión indique cual	Pasante	Titulado	Estudia actualmente

En caso de que proceda indique.

Que estudios esta efectuando	En donde	En queorario

IDIOMAS	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE		
	Bien	Reg.	Mal	Bien	Reg.	Mal	Bien	Reg.	Mal
INGLES									

El hecho de que la Empresa reciba esta Solicitud no significa que acepte como empleado al solicitante y este debere abstenerse de acudir al Departamento de Personal para inquirir sobre su solicitud. Cuando exista una vacante sera llamado.

Propuesta de solicitud de empleo en NOPALCAMO

EXPERIENCIA LABORAL
(Empiece por su actual o último empleo)

Nombre de la Empresa		Domicilio		Telefono	
Actividad de la Empresa	Periodo Trabajado		Sueldo Mensual		Puesto desempeñado
	De	A	\$	\$	
	Mes	Año	Mes	Año	Inicial Final
Nombre y Puesto del Jefe Inmediato			Causas de Separación		

DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACION

SI TIENE PARIENTES O CONOCIDOS EN LA EMPRESA PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACION

Nombre	Parentesco	Departamento en que labora
Hago constar que la información que la información que he proporcionado es verdadera		
Fecha		Firma

Propuesta de solicitud de empleo en NOPALCAMO

2.8.4.2. ENTREVISTAS E INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES DE TRABAJO.

En el diagnóstico integral funcional si se realizaban entrevistas de trabajo, pero de manera muy impersonal y poco estructurada.

Se recomienda que en NOPALCAMO que las entrevistas se realicen de manera breve y concisa de acuerdo a la naturaleza y características de la empresa, que se tenga un formulario con las preguntas que el entrevistador crea convenientes para conocer la experiencia laboral, conocimientos en el manejo de herramientas y maquinaria de trabajo, historia y logros personales, razones por las que quiere trabajar en la empresa, objetivos a corto y largo plazo, historia educativa y cuáles son sus pretensiones en el aspecto económico, emocional y personal.

La entrevista se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Su propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos y responder todas las preguntas que tenga el candidato con respecto al puesto y la organización.

Es necesario que el solicitante lleve por lo menos una carta de referencia o recomendación del lugar donde laboró anteriormente para que el Gerente de Recursos Humanos de NOPALCAMO pueda ponerse en contacto con la persona que encomienda al aspirante y corroborar los datos del mismo, además de preguntar y averiguar más información acerca del comportamiento y antecedentes del empleado en su antiguo trabajo. Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona.

2.8.4.3. PRUEBAS DE EMPLEO

Las “pruebas de desempeño” miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran⁵.

De acuerdo a la naturaleza de la empresa y debido a que las actividades del trabajo así lo requieren, se sugiere que se lleven a cabo pruebas de trabajo que midan la capacidad física, la pericia, la precaución y la habilidad que el candidato posea con respecto al uso de la maquinaria y herramientas de trabajo.

Se recomienda que el Gerente de Recursos Humanos, Sr. Carlos Peralta Hermosillo se encargue de realizar las pruebas de desempeño en NOPALCAMO a los candidatos al puesto, ya que cuenta con la experiencia suficiente y conoce perfectamente bien el proceso productivo, así como el uso eficiente de las herramientas y maquinaria de trabajo.

⁵ Ídem, p. 95.

En NOPALCAMO se sugiere realizar dos tipos de prueba:

- 1) Una prueba psicomotriz para medir la habilidad física, la destreza y el tiempo de reacción que tenga el aspirante; se le llevará a los sembradíos de nopal y se le pedirá que desempeñe las funciones del proceso productivo para evaluar su desempeño y constatar que es apto físicamente para realizar las funciones correspondiente y;
- 2) Una prueba mecánica que permita vislumbrar la habilidad para reconocer el uso de las herramientas, la maquinaria y el equipo de trabajo.

2.8.4.4. EXAMEN MÉDICO

Debido a que el trabajo físico que se realiza en el proceso productivo es muy demandante, ya que se tiene que operar con maquinaria pesada como desmalezadoras, motocultores, levantar carretas y costales cargados con producto, abono, así como el frecuente uso de fumigadoras y plaguicidas en un ambiente natural o a la intemperie, se recomienda que la empresa proporcione al solicitante la facilidad para que pueda someterse a un examen clínico general avalado por un médico a través de un certificado para constatar si se encuentra o no apto para realizar las actividades correspondientes, con el objetivo de salvaguardar la integridad física del individuo y de no poner en riesgo su vida a través de las prácticas exhaustivas a la que es expuesto.

En caso de que no se apruebe el examen clínico general y el médico encargado de realizarlo así lo manifieste, por muchas habilidades y aptitudes que pueda tener el solicitante para cumplir con el trabajo requerido, NOPALCAMO desistirá de contratarlo ya que lo más importante es que no se exponga la vida de las personas que laboran.

2.9. LA CONTRATACIÓN

Debido a que la empresa carecía de formalidad y de acuerdo a los resultados que arrojó el diagnóstico integral funcional en la primer parte del proyecto, se pudo observar que la contratación de personal en la empresa productora de nopal se llevaba a cabo a través de un convenio verbal entre el patrón y el empleado, careciendo de una estructura y de una base seria, legal y concreta. Esto es grave, ya el solicitante no conocía sus derechos como trabajador ni las condiciones bajo las cuales quedaba vinculado a la empresa.

Es por ello que se decidió formalizar a la empresa en este sentido y dotarla de una estructura que no se puede ignorar. Es necesario que la contratación se realice de manera formal, por escrito y apegada a las disposiciones legales para evitar caer en algún tipo de arbitrariedad o delito laboral.

Como se mencionó en las políticas del área, la empresa no permitirá la creación ni la adjunción de ningún tipo de sindicatos con el afán de evitar cualquier discrepancia o conflicto interno. Sin embargo, es necesario aclarar que los empleados tendrán la libertad y la oportunidad de hacer valer sus derechos y de manifestar cualquier inconformidad o malestar que tengan con respecto a ellos. En NOPALCAMO no se reprimirá la libertad de expresión; al contrario, la idea es que se estimule al personal a participar en el mejoramiento integral de la organización.

De esta manera la relación laboral se estipulará a través de un contrato individual de trabajo. El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo⁶ define lo que se entiende por relación de trabajo como: “La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.

Por otro lado, contrato individual de trabajo, se define así: “Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo⁷ define al trabajador como:

“La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Se deduce de la definición que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón. La subordinación implica que, quien recibe los servicios tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga, además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral, el subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione.

El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo⁸ define al patrón como “La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.

De esta manera se recomiendan que NOPALCAMO realice la contratación de manera individual y subordinada. Tendrá que estipularse por escrito y se le entregará al empleado una copia de conformidad con su firma y la del Gerente correspondiente.

⁶ Ley Federal de Trabajo, 15ª edición, 2005.

⁷ Ídem,

⁸ Ídem.

2.9.1. PAGOS

Se pudo percibir dentro del diagnóstico integral realizado en la primer parte del proyecto que la empresa realizaba pagos monetarios únicamente a los empleados que laboraban en los puestos operativos de producción. No obstante, el resto de los miembros de la organización no percibía ningún tipo de remuneración por su labor; esto se debía principalmente a que son familiares del Gerente General y propietario de la empresa, Sr. Carlos Peralta Hermosillo y lo hacían con el objetivo de ayudarlo a él y su empresa como muestra de vínculo y amor fraternal. En NOPALCAMO se decidió que esta situación siguiera así, ya que se trata de una micro empresa 100% familiar que no debe perder la esencia de su naturaleza y sus características. Esto no descarta la posibilidad de que en un momento dado cambie esta situación, pero por el instante se consideró que era la mejor manera de hacerlo y de proponer otras mejoras que coadyuven al desarrollo empresarial sin dejar de lado los objetivos primordiales de este estudio.

Por otra parte, en referencia a los empleados que desempeñan funciones operativas como asistentes y que están involucrados directamente en el proceso productivo del área de producción, se detectaron algunas problemáticas con su remuneración.

Primero, ellos percibían un sueldo base por su trabajo desempeñado dentro del horario habitual de labor, pero aparte de esto, se les remuneraba con una cantidad económica extra por las actividades que realizaran fuera del horario establecido y las cuales consisten primordialmente en limpiar y ordenar las herramientas y equipo de trabajo, así como despejar el área de trabajo y dejarlo libre de desperdicios, basura o residuos que impidan el desempeño correcto del empleado el día posterior

Por medio de la información recabada, se observó que estas practicas costaban mucho dinero a la empresa y por ello se decidió que las tareas que realizaran para conservar en perfecto estado tanto la maquinaria y equipo de trabajo, así como el espacio físico donde se desarrollan las actividades productivas fueran parte de la jornada laboral de trabajo diario.

Segundo, se percibió que los trabajadores no gozaban de las prestaciones laborales que la Ley Federal de Trabajo demanda en sus artículos, por lo que se optó por brindarles algunas prestaciones y eliminar los salarios a destajo que la empresa les brindaba por las tareas encomendadas no estipuladas en el contrato inicial.

Se puede observar dentro del apartado del área de finanzas (ver finanzas) los movimientos monetarios que ocurren cuando en la empresa se implementa esta nueva política, lo que se considera como un logro importante en ahorros económicos que permiten gozar de una mayor holgura financiera que contribuyen a elaborar nuevas políticas de implementación a largo plazo en cuestión de compras e inversión en la empresa.

En cuanto al pago monetario que reciben los trabajadores de la empresa, se pudo constatar mediante el diagnóstico integral funcional realizado en la primera parte de este proyecto, que los empleados percibían su sueldo de forma quincenal y en efectivo. NOPALCAMO decidió que esta práctica tiene que seguirse realizando.

2.9.2. PRESTACIONES

La información obtenida a través de las encuestas que se llevaron a cabo en el diagnóstico integral funcional dentro del apartado de aspectos laborales realizado en la primera parte de este proyecto arrojó que la empresa no brindaba prestaciones de ley a sus trabajadores operativos; lo que motivó a corregir esta situación de inmediato, ya que se estaba cayendo en una infracción a las disposiciones legales. Gracias a que no existe un contrato colectivo de trabajo ni tampoco un sindicato de los trabajadores o empleados afiliados a uno externo, las prestaciones se otorgarán de acuerdo a lo que únicamente se suscribe en los artículos de Ley Federal de Trabajo con relación a las prestaciones mínimas que deben de percibir los empleados de cualquier empresa.

DÍAS DE DESCANSO

Fundamento legal Art. 74 Ley Federal del Trabajo⁹.

En los cuestionarios aplicados a los empleados operativos de la empresa dentro del diagnóstico integral funcional realizado en la primera parte de este proyecto se pudo observar que no todos estaban de acuerdo con los días de descanso, ya que la empresa laboraba los siete días de la semana y no había ningún día de asueto para los trabajadores. Ahora que se decide dotarla de formalidad y con un apego estricto a la ley, los empleados de NOPALCAMO podrán gozar de un día de reposo a la semana y también podrán descansar durante aquellos días que la ley marca como obligatorios y todas las disposiciones que tengan que ver con esos días.

Así, son días de descanso obligatorio:

- I. El 1º. de enero;
- II. El 5 de febrero;
- III. El 21 de marzo;
- IV. El 1º. de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El 20 de noviembre;
- VII. El 1º. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transición del Poder Ejecutivo Federal; y
- VIII. El 25 de diciembre.
- IX. El que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

⁹ Ídem

PAGOS DE SALARIOS EN DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO

*Fundamento legal Art. 75 LFT Ley Federal del Trabajo*¹⁰

En los casos del artículo anterior los trabajadores y los patrones determinarán el número de trabajadores que deban prestar sus servicios. Si no se llega a un convenio, resolverá la Junta de Conciliación Permanente o en su defecto la de Conciliación y Arbitraje.

Los trabajadores quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

En caso de los días de descanso semanal, NOPALCAMO se apega a la ley federal de trabajo.

DÍA DE DESCANSO SEMANAL

*Fundamento legal Art. 69 Ley Federal del Trabajo*¹¹

Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

DESCANSO SEMANARIO EN LABORES CONTINUAS

*Fundamento legal Art. 70 LFT Ley Federal*¹²

En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

El Gerente de Recursos Humanos, Sr. Carlos Peralta Hermosillo será el responsable de velar por el cumplimiento de la jornada de trabajo, por parte de los empleados a su cargo. En caso contrario llenará un formulario de asistencia y puntualidad, donde registrará la ausencia o tardanza.

HORAS EXTRAS

De acuerdo a la información recabada en la parte de diagnóstico realizada en la primera parte de este proyecto se pudo percibir que los empleados de la empresa productora de nopal llevaban a cabo prácticas laborales fuera del horario de trabajo originalmente establecido y por ello se les remuneraba con una cantidad de dinero determinada por el Gerente del área.

¹⁰ Ídem

¹¹ Ídem

¹² Ídem

Entonces se decidió suprimir este tipo de prácticas e incluirlas como parte de las actividades diarias que el empleado debe cumplir como parte de su labor cotidiana. Sin embargo, en el momento en que algunas de las tareas rebasen el horario señalado a causa de una carga pesada de trabajo o cualquier otra circunstancia, se tendrán que pagar horas extras en conformidad con las disposiciones legales.

El objetivo es establecer los lineamientos para el pago de las horas trabajadas en exceso de la jornada habitual de trabajo, de acuerdo a las disposiciones de la ley federal del trabajo.

HORAS EXTRAORDINARIAS DE TRABAJO

*Fundamento legal Art. 66 LFT.*¹³

Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

PAGO DE HORAS EXTRAORDINARIAS DE TRABAJO

*Fundamento legal Art. 67 LFT.*¹⁴

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.

PAGO PROLONGACIÓN ILEGAL DE TIEMPO EXTRAORDINARIO EXCEDENTE DE NUEVE HORAS SEMANALES

*Fundamento legal Art. 68 LFT.*¹⁵

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido de este capítulo.

De esta manera se recomienda que el Gerente de Recursos Humanos, Sr. Carlos Peralta Hermosillo, determine por mutuo acuerdo con el empleado, la extensión de su jornada de trabajo, para la realización de algún trabajo especial.

¹³ Ídem

¹⁴ ídem

¹⁵ ídem

VACACIONES

De acuerdo a lo establecido por la ley la empresa obligatoriamente debe de otorgar unas vacaciones anuales a cada trabajador. Antes no existía ese tipo de prestación y el descontento por esta situación pudo causar hastío entre los trabajadores y una desmotivación alta, al igual que un cansancio generalizado. Es por ello que se debe incluir a las vacaciones como parte de esta nueva implementación y mejoras a la empresa NOPALCAMO.

El objetivo principal de las vacaciones es la de Ofrecer la oportunidad de un descanso a los empleados, reconociendo sus años de servicios en la empresa, una vez al año.

VACACIONES ANUALES

Fundamento legal Art. 76 LFT¹⁶

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

Todos los empleados de la Empresa, después de un año de servicio, tienen derecho al disfrute de vacaciones anuales conforme a la siguiente escala:

1.....	6	días	laborables
2.....	8	días	laborables
3.....	10	días	laborables
4.....	12	días	laborables
5-9.....	14	días	laborables

VACACIONES TRABAJADORES DISCONTINUOS Y DE TEMPORADA

Fundamento legal Art. 77 LFT¹⁷

Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

DISFRUTE CONTINUO DE VACACIONES

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

*Fundamento legal Art. 78 LFT*¹⁸

Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

LAS VACACIONES NO PODRÁN COMPENSARSE CON UNA REMUNERACIÓN

*Fundamento legal Art. 79 LFT*¹⁹

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

PRIMA DE 25% A TRABAJADORES POR VACACIONES

*Fundamento legal Art. 80 LFT*²⁰

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

PERIODO PARA CONCEDER VACACIONES

*Fundamento legal Art. 81 LFT*²¹

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

AGUINALDO ANUAL

*Fundamento legal Art. 87 LFT*²²

Como no percibía ningún tipo de prestación, los empleados ahora recibirán 15 días de aguinaldo de acuerdo a lo que estipula la Ley Federal de Trabajo

¹⁸ ídem

¹⁹ ídem

²⁰ ídem

²¹ ídem

²² ídem

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

SEGURIDAD SOCIAL

Fundamento legal Art. 110 LFT²³

La seguridad social es un programa diseñado en forma particular por cada empresa para proteger de manera adecuada al personal asalariado, en materia de prevención de accidentes, salud y atención médica.

Como se pudo constatar en el diagnóstico de la primer parte de este proyecto, anteriormente la empresa productora de nopal no otorgaba seguridad social a sus empleados, lo que se considera grave, ya que conforme a las disposiciones legales, es un derecho infaltable para los trabajadores.

Debido a que el trabajo es riesgoso y muy demandante porque se tiene que hacer un esfuerzo físico considerable al cargar bultos y maquinaria pesada, así como utilizar herramientas punzo cortantes y filosas, estar expuestos a la intemperie y cambios de temperatura, además de estar en contacto directo con los gases emitidos por fumigaciones con plaguicidas, es importantísimo que los empleados se encuentren inscritos en un régimen de seguridad social que los proteja de algún percance que les pudiera suceder en su trabajo o fuera del mismo, o en caso de enfermedad tanto para ellos como para sus dependientes económicos.

2.9.3. RELACIONES DE TRABAJO.

Es vital lograr una comunicación abierta y sana dentro de la empresa; es por ello que en NOPALCAMO se preocupa para que todos los trabajadores convivan de manera cordial y armoniosa y no existan diferencias laborales ni un ambiente hostil de trabajo. Por este motivo, los miembros de la empresa deberán conocerse por su nombre, lo que se logrará mediante la realización de algunos convivios de trabajo con los cuales se pretenderá salir de la rutina laboral y aprovechar la oportunidad de entablar una relación amistosa y de camaradería.

²³ Ídem

De la misma manera, se recomienda contar ocasionalmente con la asistencia de algún invitado especial o tratar de presenciar y tomar parte de alguna conferencia o algún foro en donde se pueda charlar y compartir o simplemente escuchar algunas experiencias motivacionales, recreativas o informativas de empresas exitosas para poder fomentar la armonía organizacional en el trabajo.

Se pretende lograr un ambiente agradable para los trabajadores que les permita desenvolverse con desenfado en el espacio de trabajo por lo que las relaciones entre jefe y subordinado serán primordiales en la organización. Así, el jefe directo se encargará de ponerlos al tanto en sus funciones y tareas por realizar y los mínimos por cubrir con el objetivo de que el trabajador conozca a la perfección sus actividades. Además se recomienda realizar la supervisión del trabajo del empleado haciendo las observaciones pertinentes de su desempeño y en caso de que existan alguna consideración, se deberá realizar la crítica de una forma constructiva y en privado para que el empleado sea capaz de la autoevaluarse, auto criticarse y fomentar la superación personal al tratar de corregir sus propios errores por medio de la sensatez y la reflexión. De esta forma se pretende evitar cualquier discrepancia, choque o enfrentamiento negativo con los trabajadores.

En los resultados arrojados a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa en el diagnóstico integral de la empresa que se realizó en la primera parte de este proyecto, se pudo apreciar que ni la planeación estratégica ni los valores empresariales estaban del todo comprendidos ni conocidos por los empleados. Es por ello que se recomienda que el Gerente de Recursos Humanos platique y charlo de manera que pueda existir una retroalimentación constructiva entre éste y sus subordinados para que queden muy claro tanto la misión, la visión, las políticas y los valores de NOPALCAMO como la opinión de los trabajadores en este asunto tan importante, así como darle libertad de elocución para que puedan aportar algo nuevo a la empresa y se sientan más comprometidos con todos los enfoques y cometidos que rigen su comportamiento , manera de ser y hasta donde quiere llegar.

INDUCCIÓN

Se recomienda que se lleve a cabo un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso. De acuerdo a las características de la empresa este proceso debe ser breve, conciso y cumplir con sus objetivos primordiales, que son ayudar al nuevo empleado y a la organización a conocerse y establecer actitudes favorables para introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación que genere un gran entusiasmo y que la motivación y la moral sean muy altas.

La bienvenida a la organización es más que un mero aspecto de cortesía y por otra parte, expresarle a un empleado nuevo que su presencia enriquece a la institución es más que un cumplido.

Como ya se mencionó en el apartado de Administración del presente proyecto se recomienda que el protocolo de bienvenida corra a cargo del Gerente General de NOPALCAMO, Sr. Carlos Peralta Herмосillo y sea él quien se encargue de dar a conocer al nuevo empleado la importancia de pertenecer a la empresa, sus objetivos, misión, visión, políticas y filosofía organizacional.

2.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INCENTIVOS

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúa a los sujetos con el propósito de tomar decisiones objetivas en materia de Recursos Humanos orientadas al control del comportamiento de los trabajadores. Es decir, “esta técnica permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para beneficio mutuo y posibilitar la creación de condiciones adecuadas que eleven y mejoren el rendimiento, de esta manera la organización produce bienes y servicios de calidad requeridos por el mercado y permite al trabajador aplicar sus aptitudes, conocimientos y satisfacer sus necesidades”²⁴

Se sugiere que debido a las características y naturaleza de la empresa NOPALCAMO, los premios comiencen por ser productos terminados de la empresa, en este caso los nopales, de los diversos tamaños existentes. Este control se puede inspeccionar mediante una tabla que cada trabajador, al comenzar y al finalizar a su labor semanal, llenará de manera honesta y responsable con lo cual deberá calificar su desempeño y comportamiento, por lo que permitirá reflejar la confianza que se le esté brindando al empleado y un gran nivel de pertenencia y de apoyo como parte fundamental de la empresa, así como otorgarle la oportunidad de ser autocrítico y autoevaluarse de acuerdo a lo que cada uno realice. Sin embargo, esto deberá ser supervisado por el encargado directo del subordinado cada semana, para comprobar los resultados y la veracidad de la información difundida.

Para llevar a cabo la supervisión pertinente se recomienda que el encargado directo sea el Gerente de Recursos Humanos de la empresa, Sr. Carlos Peralta Cabrera, ya que él cuenta con una amplia experiencia en el ámbito y ha sabido desempeñar las funciones interpersonales a lo largo de los años de una manera muy eficiente y responsable.

En este caso, cada trabajador a su llegada, llenará el espacio en blanco con un asterisco en caso de haber cumplido a la perfección con la exigencia de la variable, en caso de no haberlo hecho, trazará una diagonal en el resquicio. La tabla deberá contener los nombres de los trabajadores, sin diferenciar por puesto ni título.

²⁴ MORALES ARRIETA, Juan Antonio, et al, Salarios, estrategia y sistema salarial, P274

Esta tabla servirá como base para llevar un control de los trabajadores, un historial de cada uno de ellos y sobretodo, de fomentar la confianza y la participación individual y grupal y también, elevar la motivación reinante. En caso de abuso de confianza y cometer algún tipo de argucia en el registro por parte de alguno de los trabajadores, la empresa lo podrá sancionar debidamente con actos disciplinarios que tengan que ver con la realización de la limpieza total del área de trabajo sin ayuda de los demás miembros de la organización.

También se sugiere que la empresa realice un registro con todo aquello que más motiva a cada uno de sus trabajadores, para que puedan enterar de cuales podrían ser algunos de los premios, recompensas o remuneraciones que a ellos les gustaría tener, ya que en muchos de los casos, el aspecto monetario pasa a segundo término. De acuerdo al diagnóstico integral funcional realizado en la primera sección del proyecto se pudo aludir que la empresa si otorga incentivos monetarios a sus trabajadores, se recomienda que a cada trabajador, aparte del sueldo base y las prestaciones que le corresponda, se le otorguen premios por desempeño laboral, puntualidad y eficiencia.

2.11. EXPEDIENTE DE PERSONAL.

Se recomienda llevar el expediente del personal en un sobre de cartulina rotulado con el nombre del empleado para poder llevar registro, control y seguimiento de cada uno de los aspectos que vinculan a la empresa con el empleado.

Se sugiere que se actualice cada 1 año o en caso de ser necesario, cuando éste se requiera.

Cada sobre deberá contener en su interior el contrato laboral, inventario de habilidades, plan de vida y carrera, anexos, formulario de asistencia y puntualidad, desempeño, etc.

2.12. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN NOPALCAMO

La planeación de recursos humanos es el proceso para dictaminar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograrlos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.

Sus elementos son:

✓ Inventario de Recursos Humanos

Es una lista de personas que están prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido con el tiempo que tienen de prestar sus servicios.

✓ **Plan de vida y carrera**

Documento en el que se ponen todas las oportunidades de reemplazo que existe para cada puesto de la organización. Este documento nos da más información que algunas formas de reemplazo potencial.

✓ **Tablas de reemplazo**

Documento que nos expresa las posibilidades específicas de sustitución en la organización. El reemplazo de potencial se compone de dos variables: desempeño actual que se determina por la evaluación periódica y la idoneidad de promoción, que se basa en el desempeño actual y en las provisiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un puesto nuevo.

2.12.1. INVENTARIO DE HABILIDADES

Se decidió realizar un inventario de habilidades en el presente proyecto para la empresa NOPALCAMO dentro del departamento de Recursos Humanos con el objetivo final de poder contar con un expediente confiable, lleno de información veraz y oportuna con los datos esenciales de los trabajadores que coadyuve a tomar las decisiones más acertadas en el futuro con respecto al factor humano en la organización.

Un inventario de habilidades es también una herramienta de Recursos Humanos que facilita la elaboración de un plan de carrera; a través de éste, la empresa puede llevar una mejor planeación, brindar una mayor motivación y fomentar un continuo y creciente desarrollo personal en cada uno de los miembros de la organización. Con todo esto, los trabajadores podrán lograr sus objetivos individuales y también, un mejoramiento en su calidad de vida.

Asimismo se pretende que la empresa se encuentre preparada lo mejor posible en caso de que se avecine algún cambio en la estructura organizacional o si se llegara a presentar alguna situación inesperada que obligue a NOPALCAMO a actuar con celeridad y seguridad ante las a los continuos cambios organizacionales que demandan la necesidad de prepararse anticipadamente a los movimientos que se avecinen dentro de ella, con el afán de prevenir y controlar los problemas que puedan surgir por la implantación de los mismos. Es así y de acuerdo a la necesidad de la empresa por llevar un registro de datos de los trabajadores para poder tomar decisiones en un futuro de la manera más acertada y sustentable, coadyuvará a rejuvenecer la empresa con ideas nuevas, frescas y diferentes que permitan crecer día a día en un ámbito cada vez más competitivo.

Para poder realizar el inventario de habilidades se decidió recabar información acerca de los trabajadores y poder determinar quien o quienes son los más aptos para poder acreditar una promoción o ascenso en la empresa.

Se recomienda que el llenado del mismo corra a cargo del Gerente de Recursos Humanos y que califique y evalúe de acuerdo a su criterio y experiencia a todos y cada uno de los trabajadores.

El inventario de habilidades es un elemento componente del inventario general de recursos humanos y se divide en tres partes fundamentales, que son:

Primera parte: Datos de identificación del trabajador; debe ser llenada por el departamento de personal.

Segunda parte: Descripción de habilidades; debe ser llenada por el trabajador. Estas habilidades deben clasificarse:

- a) Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad.
- b) Habilidades comunes para desempeñar el puesto.
- c) Habilidades para el manejo de máquinas y herramientas.

En esta segunda parte también se debe incluir las obligaciones y responsabilidades actuales del trabajador y como consecuencia sus antecedentes educativos.

Tercera parte: Descripción de las evaluaciones del trabajador.

Este rubro debe ser llenado por el departamento de personal, con supervisión del jefe inmediato o del supervisor, según el caso.

La primera parte la requisita el departamento de personal con base en los registros que tiene. La segunda parte la debe llenar también el departamento de personal con información proporcionada por el trabajador; en las habilidades sobresalientes debe especificarse qué áreas, máquinas o aparatos son de su dominio; en las habilidades comunes anotará lo necesario para desempeñar el puesto y además aquellas habilidades que posea y que no esté usando en estos momentos.

Es importante que de una manera breve señale en este rubro sus antecedentes de estudio, adiestramiento y capacitación. En la tercera parte y última el departamento de personal debe anotar los resultados de las evaluaciones, así como la disponibilidad para concursos de ascensos y los puestos que a futuro puede ocupar el trabajador, deben anotarse también las deficiencias en el desempeño del puesto, en disciplina y en puntualidad y como consecuencia también sus méritos reconocidos ya sea con diplomas, cartas de felicitación o cualquier otro tipo de certificado.

Se decidió aplicar el inventario de habilidades aplicar el inventario de habilidades a los ocho empleados de la organización, ya que en este caso las posibilidades de ascenso y promoción deben ser consideradas para todos los miembros de la empresa sin excepción.

Es por ello que se consideraron las áreas de Ventas y de Producción, así como la Gerencia General donde principalmente se pueden vislumbrar los mayores cambios organizacionales ya que todos los miembros de NOPALCAMO se concentran dentro de ellos.

INVENTARIO DE HABILIDADES I

Nombre: Carlos Peralta Hermosillo

Puesto: Gerente General

Edad: 45 años

No. De empleado: A1

Categoría: Directivo

Experiencia: 30 años

Fecha de contratación: 1984

Departamento: Jefatura

Puestos anteriores: XX

Conocimientos en:

Máquinas: Desmalezadora, Trituradora, Motocultor, Unidades de transporte.

Herramientas: Lámparas de cacería, Cuchillos Guantes de plástico y de piel, Fumigadoras manuales, Machetes, Talachos, Azadones, Tranchetes, Botes de plástico, Cajas de plástico, Carretillas, Esmeril.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad para administrar gran cantidad de personal
- 2) Liderazgo
- 3) Capacidad analítica para la toma de decisiones
- 4) Identificación de oportunidades

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad de trabajar bajo presión
- 2) Ser metódico en el desarrollo del trabajo
- 3) Ceñirse a programas de trabajo
- 4) Ser autocrático

Responsabilidades:

- 1) Manejo de personal
- 2) Manejo de plan de ventas
- 3) Toma de decisiones en órdenes planeadas
- 4) Desarrollo de programas

Educación Y Capacitación:

Primaria: José María Morelos y Pavón

Evaluación De Desempeño: 90 %

Potencial Para Promoción: 95 %

Aspectos De Desempeño: Capacidad para motivar y cumplimiento de los objetivos del área.

FECHA:

FIRMA:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS I

NOMBRE.		
APELLIDO PATERNO Peralta	APELLIDO MATERNO Hermosillo	NOMBRE Carlos
SEXO: F ___ M ___		FECHA DE INGRESO 1984
PUESTO: Gerente General	DEPARTAMENTO: Gerencia	AREA: Gerencia
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020		TELEFONO: 5844-55-41
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 26-10-1960	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Casado
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: <input type="radio"/> Primaria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
1984-2006	Gerente General	Definir el curso de realización de la empresa. Elaboración de estrategia que permita el logro de los objetivos desde la coordinación de cada una de las áreas. Toma de decisiones.
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Aplicar Técnicas administrativas y de liderazgo	Gerente General	Toma de decisiones, coordinación de las áreas de la empresa.
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO) Teresa de j. 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020. 58445541		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES IA

Nombre: Carlos Peralta Hermosillo

Puesto: Gerente de Producción

Edad: 45 años

No. De empleado: B1

Categoría: Gerencia

Experiencia: 30 años

Fecha de contratación: 1984

Departamento: Producción

Puestos anteriores: Gerente de Producción

Conocimientos en:

Máquinas: Desmalezadora, trituradora, motocultor, unidades de transporte.

Herramientas: Lámparas de cacería, Cuchillos Guantes de plástico y de piel, Fumigadoras manuales, Machetes, Talachos, Azadones, Tranchetes, Botes de plástico, Cajas de plástico, Carretillas, Esmeril.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad para administrar gran cantidad de personal
- 2) Liderazgo
- 3) Capacidad analítica para la toma de decisiones
- 4) Identificación de oportunidades

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad de trabajar bajo presión
- 2) Ser metódico en el desarrollo del trabajo
- 3) Ceñirse a programas de trabajo
- 4) Ser autocrático

Responsabilidades:

- 1) Manejo de personal
- 2) Toma de decisiones en órdenes planeadas
- 3) Desarrollo de programas

Educación Y Capacitación:

Primaria: José María Morelos y Pavón

Evaluación De Desempeño: 90

Potencial Para Promoción: 95

Aspectos De Desempeño: Capacidad para producir un producto de calidad.

FECHA:

FIRMA:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS IA

NOMBRE.		
APELLIDO PATERNO Peralta	APELLIDO MATERNO Hermosillo	NOMBRE Carlos
SEXO: F ___ M_x__		FECHA DE INGRESO 1984
PUESTO: Gerente de Producción	DEPARTAMENTO: Producción	AREA: Producción
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020		TELEFONO: 5844-55-41
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 26-10-60	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Casado
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: <input type="radio"/> Primaria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
1984-2006	Gerente producción	Organizar y controlar cada uno de los insumos de la organización, necesarios para el cultivo y producción del nopal, maximizando la eficiencia y contribuyendo para el logro de las expectativas
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Diseñar y establecer los procesos de cultivo y producción del nopal	Gerente producción	Toma de decisiones
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO) Teresa de j. 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020. 58445541		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES II

Nombre: Teresa de Jesús Cabrera Ramírez

Puesto: Gerente de ventas

Edad: 43 AÑOS

No. De Empleado: B2

Categoría: Gerencia

Experiencia: 22 años

Fecha De Contratación: 1984

Departamento: Ventas

Puestos Anteriores: XX

Conocimientos en:

Máquinas: X

Herramientas: Botes, cajas, guantes, bolsas.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad para administrar personal
- 2) Liderazgo
- 3) Capacidad analítica para la toma de decisiones
- 4) Identificación de oportunidades

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad de trabajar bajo presión
- 2) Ser metódico en el desarrollo del trabajo
- 3) Ceñirse a programas de trabajo
- 4) Ser autocrático

Responsabilidades:

- 1) Manejo de personal
- 2) Manejo de plan de ventas
- 3) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación Y Capacitación:

Primaria: José María Morelos y Pavón

Preparatoria: Bachilleres Plantel 14

Evaluación De Desempeño: 90 %

Potencial Para Promoción: 95 %

Aspectos De Desempeño: Diseñar nuevas técnicas de venta, incrementar cartera de clientes leales.

FECHA:

FIRMA:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS II

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO Cabrera	APELLIDO MATERNO Ramírez	NOMBRE Teresa
SEXO: F ___ X ___ M ___		FECHA DE INGRESO 1984
PUESTO: Gerente de Ventas	DEPARTAMENTO: Ventas	AREA: Ventas
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020		TELEFONO: 5844-55-41
FECHA DE NACIMIENTO: (DÍA MES AÑO) 15-10-62	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Casada
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: o Preparatoria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
1984-2006	Gerente de Ventas	Diseñar estrategias para la colocación del producto dentro del mercado meta, destacando las características de calidad y frescura del nopal
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Diseñar y establecer estrategias	Gerente de Ventas	Coordinación y ensamble del área de ventas con el área de producción a fin de cumplir con las expectativas y demandas de los clientes
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
Gerente General	Gerencia General	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO) Carlos peralta h. 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020. 58445541		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES III

Nombre: Carlos Peralta Cabrera

Puesto: Asistente de ventas

Edad: 24 años

No. De Empleado: C5

Categoría: Subordinado

Experiencia: 4 años

Fecha De Contratación: 2002

Departamento: Ventas

Puestos Anteriores: XX

Conocimientos en:

Máquinas: X

Herramientas: Botes, cajas, guantes, bolsas.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 1) Identificación de oportunidades para la venta del producto.

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad de trabajar bajo presión
- 2) Ceñirse a programas de trabajo

Responsabilidades:

- 1) Manejo de plan de ventas
- 2) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación Y Capacitación:

Primaria: Cultura Azteca # 308

Preparatoria: Bachilleres 14

Evaluación De Desempeño: 80%

Potencial Para Promoción: 85%

Aspectos De Desempeño: Logro de los objetivos del área

FECHA:

FIRMA:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS III

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO Peralta	APELLIDO MATERNO Cabrera	NOMBRE Carlos
SEXO: F ___ M ___ X ___		FECHA DE INGRESO 2002
PUESTO: Auxiliar de ventas	DEPARTAMENTO: Ventas	AREA: Ventas
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) Av. Yucatán norte 42 bo. sta cruz milpa alta C.P. 12000		TELEFONO: 58441598
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 21-12-1981	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADOCIVIL: Soltero
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: o Preparatoria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
2005-2006	Auxiliar de ventas	Ejecutar y consolidar las ventas físicamente en el Centro de Acopio de Nopal-Verdura de Milpa Alta, aplicando los conocimientos y técnicas de ventas y negociación, teniendo en cuenta la satisfacción total del cliente.
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Realizando ventas	Auxiliar de ventas	Que la mercancía cumpla con todos los requerimientos del cliente
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO) Carlos peralta h. 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020. 58445541		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES IV**Nombre:** Eduardo Peralta Cabrera**Puesto:** Asistente de Ventas**Edad:** 18 Años**No. De Empleado:** C6**Categoría:** Subordinado**Experiencia:** 1 año**Fecha De Contratación:** 2005**Departamento:** Ventas**Puestos Anteriores:** XX**Conocimientos en:****Máquinas:** X**Herramientas:** Botes, cajas, guantes, bolsas.**Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:**

- 1) Identificación de oportunidades para la venta del producto.

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad de trabajar bajo presión
- 2) Ceñirse a programas de trabajo

Responsabilidades:

- 1) Manejo de plan de ventas
- 2) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación Y Capacitación:**Primaria:** Cultura azteca # 308**Preparatoria:** Bachilleres # 14**Evaluación De Desempeño:** 80 %**Potencial Para Promoción:** 85 %**Aspectos De Desempeño:** Lograr los objetivos del área**FECHA:****FIRMA:**

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS IV

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO Peralta	APELLIDO MATERNO Cabrera	NOMBRE Eduardo
SEXO: F ___ M ___ X ___		FECHA DE INGRESO 2002
PUESTO: Auxiliar de ventas	DEPARTAMENTO: Ventas	AREA: Ventas
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) Av. Yucatán norte 42 bo. sta cruz milpa alta C.P. 12000		TELEFONO: 58441598
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 21-12-1981	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADOCIVIL: Soltero
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: o Preparatoria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
2005-2006	Auxiliar de ventas	Ejecutar y consolidar las ventas físicamente en el Centro de Acopio de Nopal-Verdura de Milpa Alta, aplicando los conocimientos y técnicas de ventas y negociación, teniendo en cuenta la satisfacción total del cliente.
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Realizando ventas	Auxiliar de ventas	Que la mercancía cumpla con todos los requerimientos del cliente
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
Gerente de Ventas	Gerencia de Ventas	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO) Carlos peralta h. 2 cerrada de Zacatecas s/n bo. Sta cruz milpa alta c.p 12020. 58445541		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES V

Nombre: Alaín Viguera Ruiz
Puesto: Asistente de producción
Edad: 21 años

No. de empleado: C1
Categoría: Asistente
Experiencia: 2 años
Fecha de contratación: 2004

Salario nominal: \$3,300.00
Departamento: Producción
Puestos anteriores: XX

Conocimientos en:

Máquinas: Manejo adecuado de la desmalezadora, la trituradora y el motocultor.
Herramientas: Manejo adecuado de cuchillos, fumigadoras manuales, machetes, talachos, azadones, tranchetes, esmeril manual, marros, hachas, bioldos y palas.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad analítica para la toma de decisiones.
- 2) Identificación de oportunidades.

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 1) Capacidad de trabajar bajo presión
- 2) Ceñirse a programas de trabajo

Responsabilidades:

- 1) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación y Capacitación

Formación escolar: Primaria (concluida)
Cursos especiales: XX

Evaluación del desempeño: 80%

Potencial para promoción: 75%

Aspectos de desempeño: Capacidad para tomar decisiones acertadas en cuanto al manejo de la herramienta y equipo de trabajo en la planta.

Fecha:

Firma:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS V

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO Vigueras	APELLIDO MATERNO Ruiz	NOMBRE Alaín
SEXO: F ___ M ___ X ___		FECHA DE INGRESO 2004
PUESTO: Asistente	DEPARTAMENTO: Producción	AREA: Producción
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) No proporcionado		TELEFONO: XX
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 10/02/1984	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Soltero
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: o Primaria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
2004-2006	Asistente de producción	Cortar, fumigar, desyerbar, despencar, selección de nopal
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Uso de herramientas	Asistente de producción	Que los nopales sean los adecuados
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
Gerente de Producción	Gerencia de Producción	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO)		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES VI

Nombre: Adrián Franco Padilla
Puesto: Asistente de producción
Edad: 25 años

No. de empleado: C2
Categoría: Asistente
Experiencia: 4 años
Fecha de contratación: 2002

Salario nominal: \$3,300.00
Departamento: Producción
Puestos anteriores: XX

Conocimientos en:

Máquinas: Manejo adecuado de la desmalezadora, la trituradora y el motocultor.
Herramientas: Manejo adecuado de cuchillos, fumigadoras manuales, machetes, talachos, azadones, tranchetes, esmeril manual, marros, hachas, bieldos y palas.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 3) Capacidad analítica para la toma de decisiones.
- 4) Identificación de oportunidades.

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 3) Capacidad de trabajar bajo presión
- 4) Ceñirse a programas de trabajo

Responsabilidades:

- 2) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación y Capacitación

Formación escolar: Primaria trunca (Hasta 4to. grado)

Cursos especiales: XX

Evaluación del desempeño: 95%

Potencial para promoción: 95%

Aspectos de desempeño: Experiencia en el manejo de las herramientas, eficiencia y rapidez en su trabajo.

Fecha:

Firma:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS VI

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO Franco	APELLIDO MATERNO Padilla	NOMBRE Adrián
SEXO: F ___ M ___ X ___		FECHA DE INGRESO 2002
PUESTO: Asistente	DEPARTAMENTO: Producción	AREA: Producción
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) No proporcionado		TELEFONO: XX
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 01/05/1981	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Soltero
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: o Primaria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
2002-2006	Asistente de producción	Cortar, fumigar, desyerbar, despencar, selección de nopal
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Uso de herramientas	Asistente de producción	Selección de los nopales en perfecto estado
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
Gerente de Producción	Producción	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO)		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES VII

Nombre: Edgar González Pérez
Puesto: Asistente de producción
Edad: 25 años

No. de empleado: C3
Categoría: Asistente
Experiencia: 2 años 3 meses
Fecha de contratación: 2004

Salario nominal: \$3,300.00
Departamento: Producción
Puestos anteriores: XX

Conocimientos en:

Máquinas: Manejo adecuado de la desmalezadora, la trituradora y el motocultor.
Herramientas: Manejo adecuado de cuchillos, fumigadoras manuales, machetes, talachos, azadones, tranchetes, esmeril manual, marros, hachas, biellos y palas.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 5) Capacidad analítica para la toma de decisiones.
- 6) Identificación de oportunidades.

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 5) Capacidad de trabajar bajo presión
- 6) Ceñirse a programas de trabajo

Responsabilidades:

- 3) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación y Capacitación

Formación escolar: Primaria trunca (Hasta 1er grado)

Cursos especiales: XX

Evaluación del desempeño: Experiencia y eficiencia.

Potencial para promoción: 90%

Aspectos de desempeño: 85%

Fecha:

Firma:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS VII

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO González	APELLIDO MATERNO Pérez	NOMBRE Edgar
SEXO: F ___ M ___ X ___		FECHA DE INGRESO 2004
PUESTO: Asistente	DEPARTAMENTO: Producción	AREA: Producción
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) No Proporcionado		TELEFONO: XX
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 12/11/1980	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Soltero
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: <input type="radio"/> Primaria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
2004-2006	Asistente de producción	Cortar, fumigar, desyerbar, despencar, selección de nopal
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Uso de herramientas	Asistente de producción	Selección adecuada de los nopales
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO)		
FECHA:	FIRMA:	

INVENTARIO DE HABILIDADES VIII

Nombre: Santiago Segundo

Puesto: Asistente

Edad: 30 años

No. de empleado: C4

Categoría: Asistente

Experiencia: 1.8 meses

Fecha de contratación: 2004

Salario nominal: \$3,300.00

Departamento: Producción

Puestos anteriores: Ningunos

Conocimientos en:

Máquinas: Manejo adecuado de la desmalezadora, la trituradora y el motocultor.

Herramientas: Manejo adecuado de cuchillos, fumigadoras manuales, machetes, talachos, azadones, tranchetes, esmeril manual, marros, hachas, bioldos y palas.

Habilidades sobresalientes para el desempeño del puesto:

- 7) Capacidad analítica para la toma de decisiones.
- 8) Identificación de oportunidades.

Habilidades básicas para el desempeño del puesto:

- 7) Capacidad de trabajar bajo presión
- 8) Ceñirse a programas de trabajo

Responsabilidades:

- 4) Toma de decisiones en órdenes planeadas

Educación y Capacitación

Formación escolar: Primaria (concluida)

Cursos especiales: XX

Evaluación del desempeño: 80%

Potencial para promoción: 70%

Aspectos de desempeño: Puntual, poca experiencia.

Fecha:

Firma:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS VIII

NOMBRE.		
APELLIDO PA TERNO Pernia	APELLIDO MATERNO Segundo	NOMBRE Santiago
SEXO: F ___ M ___ X ___		FECHA DE INGRESO 2004
PUESTO: Asistente	DEPARTAMENTO: Producción	AREA: Producción
DOMICILIO: (Calle, No. exterior, No. interior, Colonia, Municipio/Delegación, C.P.) No proporcionado		TELEFONO: XX
FECHA DE NACIMIENTO: (DIA MES AÑO) 28/09/1976	NACIONALIDAD: Mexicana	ESTADO CIVIL: Casado
ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: <input type="radio"/> Primaria		
TRAYECTORIA EN NOPALCAMO		
PERIODO	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
2004-2006	Asistente de producción	Cortar, fumigar, desyerbar, despencar, selección de nopal
EN QUE TE CONSIDERAS EXPERTO		
HABILIDADES	PUESTO DESEMPEÑADO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Uso de herramientas	Asistente de producción	Corte de nopal, fumigación de plantas.
AREAS DE INTERES EN NOPALCAMO		
PUESTO	AREA/DEPARTAMENTO	
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: (NOMBRE, DIRECCION, TELEFONO) XX		
FECHA:	FIRMA:	

2.12.2. PLAN DE VIDA Y CARRERA

Para realizar este plan de vida y carrera se determinó que se debe tomar mucho en cuenta la experiencia laboral de los trabajadores dentro de la empresa y de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el inventario de habilidades del área de, se llegó a la conclusión de que eran cuatro los trabajadores que tienen más oportunidades de poder ascender en un periodo de tiempo dentro de NOPALCAMO.

De acuerdo con Werther y Davis²⁵, la planeación de vida y carrera es todo un procedimiento mediante el cual se escogen y fijan metas de empleo y a la vez se orienta la acción hacia esos resultados.

La administración desempeñada correctamente en sus diferentes funciones aporta beneficios comunes, en particular cuando el departamento de personal se preocupa por orientar por lo menos a sus mejores empleados en la planeación de sus carreras corporativas, éstos se sentirán apoyados para participar en los concursos de ascenso. Esta seguridad que recibe el trabajador, le permite escoger y proseguir sus metas y como consecuencia alcanzar una estabilidad verdadera que combate definitivamente la rotación del personal valioso de la compañía.

Otro beneficio importante que significa la planeación de carreras institucionales, es aprovechar el talento potencial del empleado en la persecución de sus metas, traduciéndose todo ello en beneficios comunes; con este aprovechamiento se está alcanzando un crecimiento en la empresa y una superación integral del empleado.

Desde el punto de vista coordinación con los planes de la empresa, esta planeación de carreras asesorada por el gerente de personal, significa que todas las funciones y actividades a realizar dentro de la trayectoria planeada, no se apartarán en ningún momento de los planes generales y políticas de la organización.

Elaborar un plan de vida y carrera a los trabajadores no garantiza posibilidades para todos y cada uno de ellos. Se toman en cuenta muchos factores y dependerá del criterio de evaluación del encargado del área elegir a uno o más candidatos aspirantes a ocupar un puesto de mayor jerarquía en la organización.

²⁵ Loc. Cit.

PLAN DE CARRERA I (GERENTE GENERAL) EMPLEADO: TERESA DE J. CABRERA (GERENTE VENTAS)

	NUMERO DE EMPLEO	TITULO DEL EMPLEO	RAZÓN DE CAMBIO DEL PUESTO	ANTIÜEDAD DE CAMBIO DE PUESTO	COMENTARIOS DEL PUESTO
HISTÓRICO	B2	Gerente de Ventas	Inicio de contratación	22 años	Empieza a trabajar en la empresa en el año de 1984. Actividades principales: colocar al producto en el mercado, analizar la competencia, precios, y las variables del entorno. Promoción y publicidad del producto
PROYECCIÓN FUTURA	A1	Gerente General	Ascenso	5 años	Para el año 2011, la experiencia profesional adquirida le ayudará para poder tomar las decisiones globales de la empresa, delegar la autoridad, vigilar el cumplimiento y funcionamiento integral de cada una de las áreas, planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización.

PLAN DE CARRERA II (GERENTE DE VENTAS)

EMPLEADO: EDUARDO PERALTA CABRERA (ASISTENTE DE VENTAS)

	NUMERO DE EMPLEO	TITULO DEL EMPLEO	RAZÓN DE CAMBIO DEL PUESTO	ANTIÜEDAD DE CAMBIO DE PUESTO	COMENTARIOS DEL PUESTO
HISTÓRICO	C6	Asistente de Ventas	Inicio de contratación	1 año	Inicia su trabajo en el año de 2005, con actividades que van desde ayudar a distribuir y colocar el producto en el punto de venta, hasta el ofrecer el producto a los clientes y negociar con ellos por teléfono y personalmente.
PROYECCIÓN FUTURA	B2	Gerente de Ventas	Ascenso	5 años	Para el año 2011 se tendrá la oportunidad latente de llegar a ocupar el cargo de Gerente de Ventas, puesto cuyas actividades son las de colocar al producto en el mercado, analizar la competencia, precios, y las variables del entorno y la promoción y publicidad del producto.

PLAN DE CARRERA III GERENTE DE PRODUCCION
 EMPLEADO: ALAÍN VIGUERAS RUIZ (ASISTENTE DE PRODUCCIÓN)

	NUMERO DE EMPLEO	TITULO DEL EMPLEO	RAZÓN DE CAMBIO DEL PUESTO	ANTIÜEDAD DE CAMBIO DE PUESTO	COMENTARIOS DEL PUESTO
HISTÓRICO	C1	Asistente de Producción	Inicio de contratación	4 años	Empieza su labor en la empresa en el año de 2001, involucrado directamente en el proceso productivo del nopal. Sembrar, despencar, cortar, fumigar.
PROYECCIÓN FUTURA	B1	Gerente de Producción	Ascenso	5 años	Para el año 2011 el trabajo y la experiencia le ayudarán a ocupar el puesto de Gerente de Producción debido al desempeño que logre durante estos años y que le permitirá vigilar el proceso productivo, llevar un control de calidad adecuados y mantener una actualización constante en equipo y maquinaria de trabajo

2.12.3. ORGANIGRAMA Ó GRÁFICA DE REEMPLAZO

La gráfica de reemplazo es un diseño objetivo que sigue los lineamientos del organigrama de la empresa, se trata de expresar en ella qué persona o personas podrían sustituir a alguien que próximamente dejará el puesto.

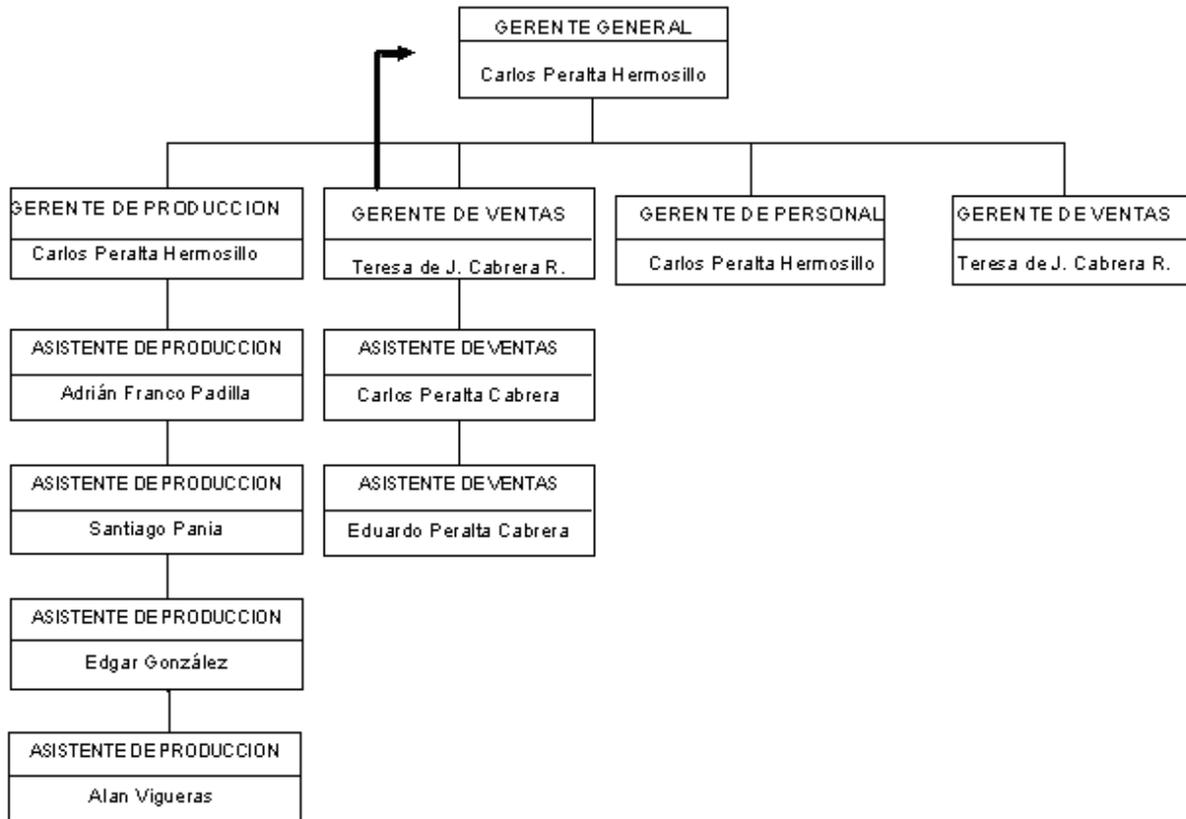
El objetivo de elaborar el organigrama o gráfica de reemplazo en NOPALCAMO es el de poder visualizar las posibilidades que tienen los empleados más calificados y competentes de ocupar puestos mejor remunerados y de mayor jerarquía dentro de la organización.

Se recomienda que sea el Gerente de Recursos Humanos el encargado de verter los resultados que arroje el plan de vida y carrera en un organigrama que muestre los nombres y los puestos a los que se aspira llegar en un tiempo determinado.

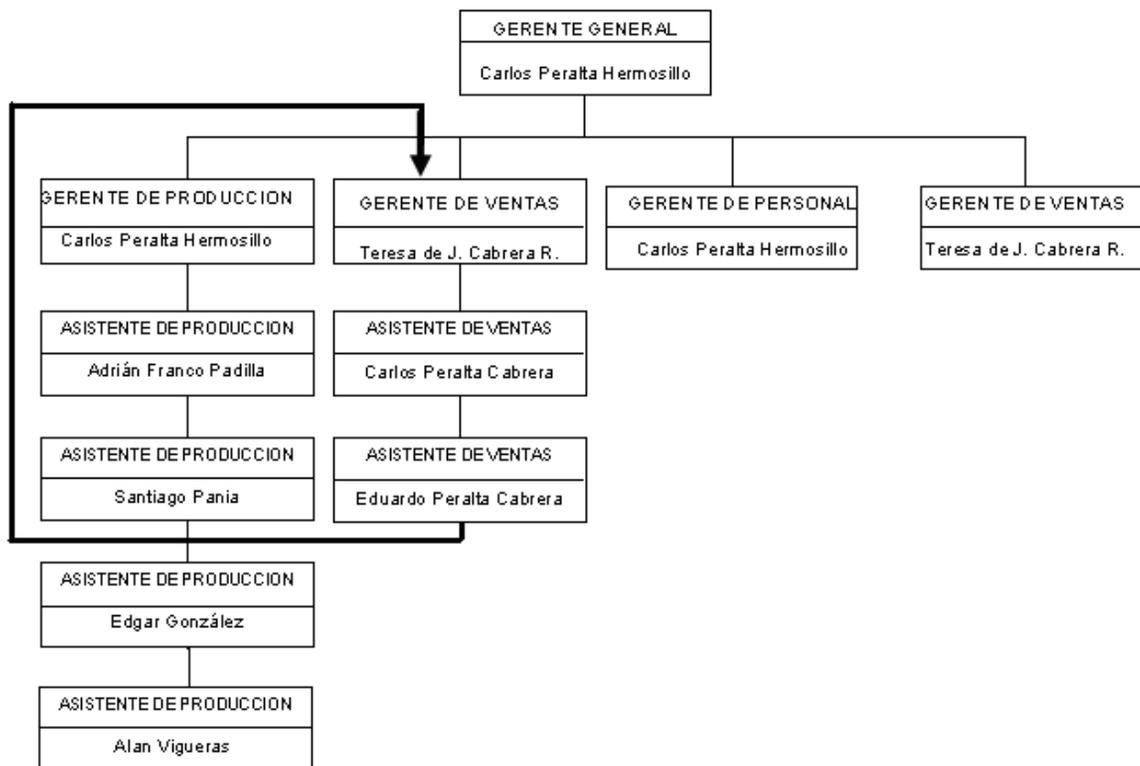
Al elaborar el siguiente organigrama, se observó que únicamente eran tres las personas miembros de la organización los que aspiran a ocupar puestos de mayor rango. Se tomó mucho en cuenta la experiencia que tenían y los años que llevaban laborando en la empresa.

La gráfica de reemplazo es una forma típica de planeación de los recursos humanos, tiene como objeto fundamental: prever los acontecimientos, tratando siempre que los hechos no sorprendan a la organización. Estas gráficas de reemplazo las elabora el departamento de personal, anotando en cada uno de los puestos el nombre del actual titular y el nombre o los nombres de los candidatos a sustituirlo.

ORGANIGRAMA DE REEMPLAZO NOPALCAMO I

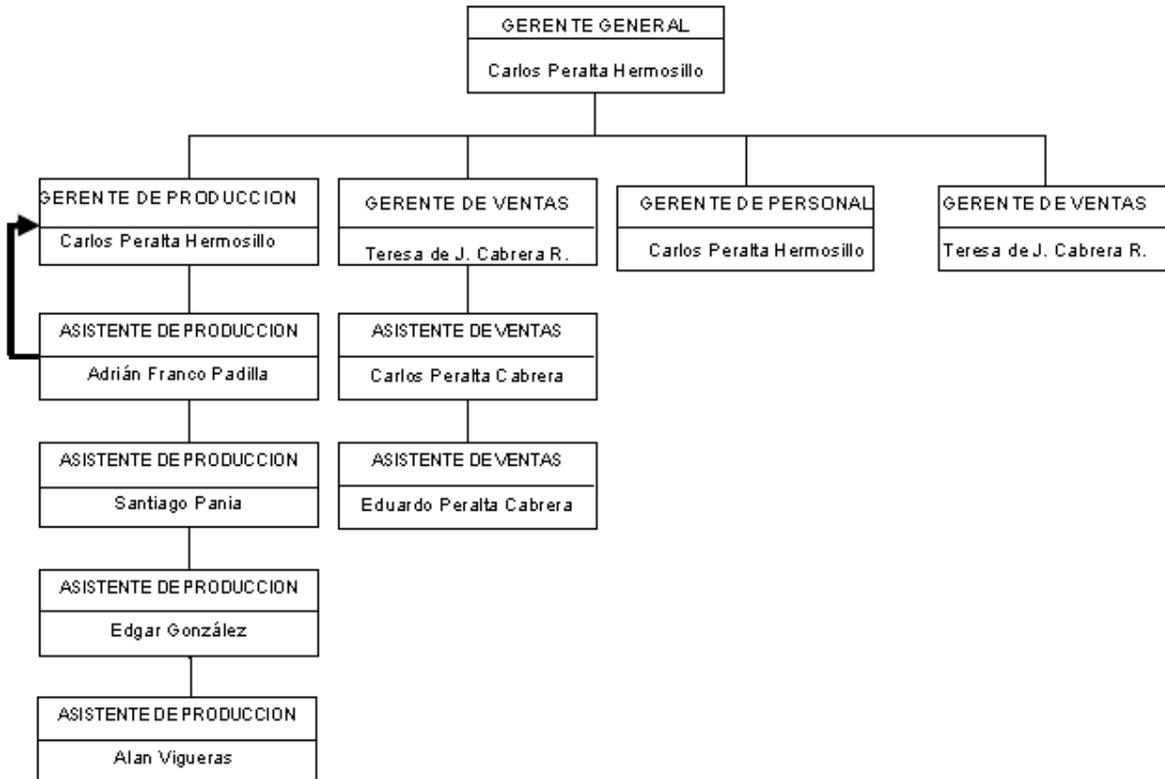


ORGANIGRAMA DE REEMPLAZO NOPALCAMO II



3. MERCADO

ORGANIGRAMA DE REEMPLAZO NOPALCAMO III



3.1. LA MERCADOTECNIA Y SU IMPORTANCIA.

A través de los años la mercadotecnia ha crecido en importancia para toda empresa u organización. Incluso ahora se entiende que no sólo es un conjunto de actividades enfocadas a las empresas exclusivamente, sino que también permite verse reflejada en actividades sociales en las que, gracias a la ayuda de la mercadotecnia, se puede complementar la visión empresarial de los participantes con el objetivo de atraer y llamar la atención de la gente y de los clientes y también, difundir un concepto o idea.

Según Philip Kotler²⁶, la mercadotecnia es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros”.

Así, se puede decir que la base de la mercadotecnia es la de identificar los deseos y necesidades de los clientes y satisfacerlos adecuando cada paso para garantizar que el producto sea comprado. Así, la mercadotecnia orienta y coordina actividades para ofrecer bienes y servicios que los clientes necesiten o deseen, está al tanto en su diseño, envasado y transporte; la publicidad y las ventas, el servicio al cliente y colaborar con cada área de la empresa para garantizar que el producto sea aceptado en el mercado.

3.2 LA MERCADOTECNIA Y NOPALCAMO

De acuerdo a la naturaleza y las características de la empresa NOPALCAMO se decidió revisar punto por punto del diagnóstico integral final del presente proyecto y se detectaron algunas carencias en el aspecto de mercado, y es que a pesar de que el área de mercadotecnia no existe como tal dentro de la organización, sino que está inmersa dentro del área de ventas, es de suma importancia llevar a cabo las mejoras pertinentes de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa con el objetivo de poder situarla en un lugar más competitivo donde su imagen corporativa se posiciones cada vez más entre los clientes y las personas que se acerquen a conocer el producto que ofrece.

En el apartado de diagnóstico se pudo observar que efectivamente en la empresa se realizaban técnicas y estrategias de mercadotecnia, pero éstas se efectuaban de forma empírica y efímera y jamás se desarrollaron sobre una estructura fundamentada ni de una manera constante, detallada o planeada con antelación.

De esta manera se decidió de manera conjunta que había que realizar y llevar a cabo algunos puntos importantes y relevantes en el área de mercadotecnia con el

²⁶ KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. 1993. Prentice Hall Hispanoamericana p. 11

afán de dotarla de un carácter estricto y formal y de un soporte práctico y a la medida de sus necesidades.

Es por todo esto que se tomó la decisión de trabajar en ciertos aspectos del área de mercado que se consideraron significantes para proseguir con el objetivo final de mejorar a la empresa NOPALCAMO y su funcionamiento global generalizado.

A continuación se detallarán los aspectos desarrollados.

3.3 POLITICAS

- ✓ Es requisito indispensable que los asistentes de venta cuiden su imagen personal, es por ello se prohíbe el uso de aretes, arracadas, tatuajes, así como cabello largo en hombres, y en mujeres recogido.
- ✓ Los vendedores deben procurar conocer perfectamente todo lo relacionado con el producto que vende para así saber las ventajas y desventajas del mismo en relación con los de la competencia, o conocer sus cualidades para poder ofrecerlo con mayor facilidad, seguridad y tenacidad.
- ✓ Los asistentes deben proyectar una imagen favorable de la empresa.
- ✓ Los clientes deben ser atendidos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga, o engañarlos con argumentos irreales que además puedan ser perjudiciales.
- ✓ Los guantes de los vendedores deben estar completamente higiénicos.
- ✓ El encargado del área siempre tiene que verificar el aseo del equipo de trabajo (botes, cajas, etc.) así como el aseo del punto de venta.
- ✓ Siempre se debe respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
- ✓ El cliente es lo más importante.
- ✓ El personal no tiene derecho de faltar, y por alguna circunstancia tiene que faltar este debe avisar al jefe inmediato con dos días de anticipación, para sustituirlo por el periodo requerido.
- ✓ Los vendedores siempre deben contar con aspecto armónico y excelente trato.
- ✓ El personal esta obligado a dar a conocer los siguientes elementos a los clientes ya sean leales o potenciales:

Marca
Logotipo comercial
Logotipo de la empresa
Slogan.
Leyenda
Nuevo envase

- ✓ Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones.
- ✓ Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de su actividad.
- ✓ Promover de todas las formas y medios posibles el uso de los productos.
- ✓ El encargado y los asistentes tienen la obligación de informar a los clientes, de los eventos en los cuales participara la empresa, ofreciendo sus platillos elaborados con nopal.
- ✓ La distribución llamada nopal a tiempo estará enfocada al publico en general
- ✓ El sistema de distribución por pedido a domicilio tendrá un límite de distancia a la redonda como máximo hasta 35 Km. y como punto de partida serán los plantíos de nopal.
- ✓ Se recomienda que se realice una investigación de mercado, para conocer la oferta, demanda, participación de mercado y la competencia.

3.4 LA MARCA.

Con la finalidad de que los consumidores conozcan a la empresa, se decidió dotarla de una marca comercial que la identificara de sus competidores y permitiera que los clientes la asociaran inmediatamente y la posicionaran en sus mentes por encima de otras empresas dedicadas al mismo giro.

Como lo demuestra el diagnóstico integral final, el cual se llevó a cabo en la primera parte de este proyecto, la empresa productora y comercializadora de nopal no contaba anteriormente con alguna marca comercial que la identificara particularmente de otras del mismo giro, por lo que con base en la información recabada desde el principio, se decidió que era importante y muy necesario catapultar a la empresa comercialmente y se consideró que había que posicionarla en el mercado y los clientes, a la par de distinguirla de entre la competencia existente.

Así, Carl McDaniel²⁷ define la marca como: “una palabra, nombre, símbolo o dibujo o combinaciones de ellos, utilizados por un fabricante o por un mayorista para identificar sus bienes y servicios y distinguirlos de los de otros”.

El nombre de la marca de la empresa productora y comercializadora de nopal (NOPALCAMO) surgió de la idea de fusionar las dos primeras letras de los apellidos paternos de los dos estudiantes, integrantes partícipes en la elaboración directa de este proyecto (Cabrera y Moreno) y, la de unir este naciente vocablo (CAMO) con la palabra que hace referencia de forma inmediata al producto que dio vida desde un principio a esta empresa y cuyos esfuerzos y actividades se centran alrededor de él para su elaboración (NOPAL).

De esta manera y haciendo referencia a lo dicho anteriormente, también se pretendió hacer una mención distintiva a dichos estudiantes que decidieron dar marcha al mejoramiento integral de la empresa otrora sin nombre alguno, por lo que de esta manera surge el nombre de NOPALCAMO, empresa mexicana dedicada a la producción y comercialización de nopal verdura.

Cabe mencionar que debido a que la empresa realiza la elaboración únicamente de un solo producto (nopal verdura con espina) y que no existe alguna diversidad de productos diferentes, se decidió dar a conocer dicho producto simple y sencillamente con el nombre comercial que ostenta esta empresa (NOPALCAMO).

NOPALCAMO

²⁷ MCDANIEL, Carl. Curso de mercadotecnia. 1986. Harla p. 356

3.5 LOGOTIPO COMERCIAL

Se decidió elaborar un logotipo adecuado al giro de la organización para que a través de una imagen los clientes inmediatamente identificaran visualmente al producto en cualquier lugar y punto de venta.

Se debe mencionar que logotipo es un grupo de letras o abreviaturas que agrupadas en un bloque sirve de representación gráfica de una marca comercial. Entonces, se denomina logo a cualquier imagen representativa de una entidad, bien sea comercial o social.

Para continuar con la idea de alcanzar un mejoramiento y un posicionamiento global del producto en el mercado, se elaboró un logotipo que lograra que la imagen comercial de NOPALCAMO, una marca fuerte y reconocida, fuese representada gráficamente para estimular el sentido visual de los consumidores con el afán de que éstos identifiquen de manera inmediata la procedencia y origen del nopal ofrecido.

De esta manera y en concordancia con el diagnóstico de la primer sección de este proyecto y la información obtenida a través éste mediante encuestas realizadas a los clientes de la empresa, además de comprobar la calidad del nopal, el consumidor podrá grabar en su mente el nombre y la imagen que representan a NOPALCAMO y de esta manera al recomendar el producto a otras personas, se podrá localizar con certeza el mejor nopal de la comunidad.

El logotipo de NOPALCAMO simboliza el producto que la empresa elabora y comercializa. Dicha imagen, que es la de un pequeño nopal ataviado con sombrero ranchero, botas, un zarape y con un revolver enfundado, representa la planta cactácea semiárida, propia de los lugares cálidos; producto 100% mexicano que pretende ser identificado y reconocido por todos los clientes y el mercado.

NOPALCAMO



3.6 LOGOTIPO DE LA EMPRESA

Ya se mencionó que el logotipo comercial era una muy importante herramienta que ayuda a la empresa a lograr el posicionamiento del producto en el mercado y entre los clientes y competidores, no obstante también es necesario hacer hincapié en que se debe de contar con una imagen corporativa representativa de NOPALCAMO para obtener beneficios empresariales que puedan construir puentes o lazos de negocios entre esta empresa y las interesadas en adquirir un nopal de calidad.

Un logotipo empresarial permitirá acercarse a los interesados a constatar que NOPALCAMO es una empresa reglamentada, de calidad, formal y responsable, que se interesa en los clientes y sus necesidades.

El logotipo de NOPALCAMO hace referencia a lo que es la compañía en sí. Una organización 100% mexicana que contribuye a fomentar el desarrollo empresarial del país, que otorga productos de calidad a un buen precio y apoya el consumo de productos nacionales.



3.7 SLOGAN.

Se decidió elaborar un mensaje corto, conciso y muy significativo alusivo a la empresa NOPALCAMO, para que sea repetido una y otra vez y se grave con facilidad en la mente del público receptor con fines publicitarios.

De acuerdo con Laura Fischer²⁸, un slogan es la palabra o frase que se utiliza en un anuncio publicitario.

²⁸ FISCHER, Laura. Mercadotecnia 2004. McGraw Hill, p 379

El slogan de Nopalcamo se determinó de manera breve y elocuente para que permita a los clientes acercarse y conocer el producto con el propósito de que comprueben la calidad que lo respalda y todos los beneficios nutrimentales que encierra y que contribuyen al fomento de una alimentación más saludable y nutritiva en todas las familias mexicanas. También se pretendió realizar este slogan con el objetivo de que los clientes de NOPALCAMO vayan en aumento día con día y que sepan que la intención primordial de esta empresa es servirles de la mejor manera, ya que todas las acciones y actividades diarias realizadas por los miembros de la organización van encaminadas hacia el logro de satisfacer la demanda y las necesidades de todos ellos. Es así que basándose en todos estos principios se decidió elaborar un slogan que permitiera decir mucho acerca de la empresa y sus clientes, en unas cuantas palabras que encierran tanto significado.

Nopalcamo Con México y sus raíces

3.8 LEYENDA

La leyenda pretende invitar a los consumidores a que inicien un mejor hábito alimenticio con productos de alto valor nutricional.

De acuerdo a la labor social que emprende NOPALCAMO, las familias de México representan un eslabón muy importante en la cadena de la empresa y sin ellas, seguramente no existiría el éxito organizacional. Es por esto y siguiendo los principios y valores que rigen el comportamiento y manera de ser de la organización, se decidió extender una atenta invitación a todos aquellos que consumen el producto para que inicien o continúen con una vida más sana a través de los alimentos que son nutritivos y provechosos. Esto se decidió realizar a partir de la información recabada en la encuesta que se llevó a cabo en el diagnóstico integral de la empresa y que permitió conocer que la imagen es muy importante para todos los clientes ya que ellos quieren ser parte de los beneficios que la empresa pueda brindarles y es por ello que representa un aliciente para que se sigan persiguiendo los objetivos que se han determinado desde un principio, enfocándose siempre a la satisfacción total de las personas. Es por esto que además de representar un alimento 100% natural y saludable, la empresa mediante esta leyenda invita y de cierta forma exhorta de manera imperativa a todos sus clientes y consumidores a que cada uno de ellos fomente el consumo de alimentos más sanos que contribuyan a una mejora integral del cuerpo humano.

Coma saludablemente

3.9 ELABORACIÓN DE ENVASE DE PRODUCTO

Envase es el material que contiene o guarda a un producto, forma parte integral del mismo, debe tener contacto directo con el producto y llevar una marca para protegerlo en su transportación y manejo del consumidor. Además de proteger ayuda a la promoción del producto.

Laura Fischer²⁹ señala que “todo lo que protege al producto, directa o indirectamente, se denomina envase”.

La elaboración del envase del producto es muy clara, ya que se decidió que se utilizarán los mismos botes que sirven para guardar el producto (nopal) para efectos de su venta y únicamente se agregó una impresión de la imagen comercial de la empresa, que ya se ha explicado con anterioridad y que sirve para identificar nuestros productos para que el cliente pueda reconocer y distinguir a la empresa de sus competidores dentro del mercado y tenga una clara concepción de la empresa NOPALCAMO. Esto forma parte de la estrategia que se decidió implementar para mejorar la imagen visual de la organización, la cual no existía anteriormente y que se realizó con el afán de que resultara más atractivo para los clientes y consumidores para que estos distingan a la empresa inmediatamente de todas las demás cuando observen estos botes con el distintivo gráfico y manifiesto de la empresa NOPALCAMO.



3.10 PUBLICIDAD

El objetivo de llevar a cabo la publicidad es que se tenga la oportunidad de dar a conocer el producto a más clientes y con ello aumentar la cartera y el número de interesados cada día.

²⁹ FISCHER, Laura. Mercadotecnia. 2004. McGraw Hill, p 210

Publicidad es una disciplina cuyo objetivo es persuadir al público meta con un mensaje comercial para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una organización ofrece.

De acuerdo a Kotler³⁰, publicidad “es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.

Se realizará la publicidad dentro de la delegación Milpa Alta al sur de la Ciudad de México dentro del marco de un evento conocido como la feria del nopal, la cual se realiza durante los meses de septiembre y diciembre de cada año y tiene como finalidad el fomento del consumo y comercialización del nopal-verdura. Se lleva a cabo anualmente desde 1986 y su característica principal es la presentación de diversos platillos preparados a base de nopal. Este evento se engalana con actividades culturales, sociales, deportivas y artísticas. Durante 1995, previo a la realización de la Feria, se organizó el primer Concurso Gastronómico de Platillos Mexicanos elaborados a base de nopal, registrándose 327 recetas que comprendían sopas, ensaladas, guisados, postres y bebidas.

Esta feria representa una gran oportunidad para la empresa, ya que muchos clientes, que son en su mayoría minoristas de distintos puntos, principalmente de Milpa Alta y de las delegaciones colindantes, así como del Estado de México llegan a esta feria para establecer lazos de negocios con los productores que se distinguen por ofrecer calidad en el producto y buen precio. Para poder ser partícipe de esta feria no es necesario destinar alguna aportación monetaria, por lo que es muy conveniente y práctico formar parte y estar presentes en este evento para buscar y concretar más opciones de negocios.

3.11 PROMOCIÓN DE VENTAS

Promoción de ventas representa todos los incentivos de corto plazo que sirven para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

Laura Fischer³¹ lo define como: “La actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con resultados mediatos, y permite mediante premios, demostraciones, exhibiciones, etc., que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto”.

³⁰ KOTLER, Philip. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. 1993. Prentice Hall Hispanoamericana p. 636

³¹ FISCHER, Laura. Mercadotecnia. 2004. McGraw Hill, p 310

Se propone que la empresa realice una promoción de ventas de su producto de acuerdo a su naturaleza y a la disponibilidad de recursos con la que cuenta. Se ha pensado que lo ideal para la empresa NOPALCAMO sea que se presente en exposiciones y ferias gastronómicas que subsecuentemente ayuden a posicionar cada vez más la imagen de la empresa en el mercado. Debido a que las estas ferias representan una gran oportunidad para todas aquellas micro empresas que quieren darse a conocer en el ámbito de los negocios, la empresa otorgará muestras gratis del producto para que las personas conozcan y degusten los nopales que se elaboran y comprueben su calidad.

3.12 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Conscientes de que en los últimos tiempos los clientes han ido aumentando sus demandas y exigencias a las empresas, éstas ignoran el hecho de que esto, más allá de representar gasto y pérdidas, se traduce en una oportunidad de crecimiento y de evolución que permita llegar a ser más competitivos y liderar en un tiempo un mercado en donde la satisfacción total de las peticiones y necesidades de los consumidores será igual a utilidad y progreso. Es por esto que NOPALCAMO se preocupa por complacer a sus clientes y con base en la información que arrojó la encuesta realizada en el diagnóstico integral final de la empresa, se pudo constatar que la puntualidad en la entrega, además de la distribución eficiente del producto causa la satisfacción garantizada de los clientes y se ha descubierto un resquicio de oportunidad que otras empresas no se han arriesgado a mirar.

NOPALCAMO brindará un servicio integral de distribución, el cual tiene el nombre de “nopal a tiempo”.

McDaniel³² subraya que “logística es el proceso de administrar el movimiento y almacenamiento de materiales, partes y productos terminados que vienen de los proveedores, entre las instalaciones de una empresa y hacia los clientes”.

³² MCDANIEL, Carl. Curso de mercadotecnia. 1986. Harla p.347

La idea se basa primordialmente en el sistema de inventario 0 o justo a tiempo (just in time), el cual comenzará a funcionar desde que el cliente haga el pedido por teléfono para demandar el volumen de producto que desea, el tipo de nopal que requiere (chico, mediano o grande) junto con los datos personales que se necesitan, como el nombre del cliente, su dirección, así como el monto total a pagar; acto seguido se le deberá notificar al Gerente de Producción los términos del encargo para que éste lo lleve a cabo el corte del nopal en los plántíos conforme al pedido, el inmediato depósito del producto en los botes y transportación en las unidades de transporte, y por último, el producto ya no se llevará al centro de acopio, sino que se transportará directamente al negocio o domicilio del cliente, por lo que solamente se cambiará la ruta y sin embargo el costo que esto implicar realmente serían los mismos como si se llevara la mercancía hasta el centro de acopio nopal verdura, incluso en ocasiones hasta menos gasto, lo que se observa que solo se puede vender a través de muestras en el mercado, y así se estará generando una ventaja competitiva sobre la competencia, ya que ningún miembro de la comunidad productora de Milpa Alta ha estado dispuesto a llevar a cabo este sistema de distribución, por lo que NOPALCAMO sería la primera empresa que realice este tipo de prácticas tratando de satisfacer al cliente, el cual demandaba un valor agregado en la distribución y una mayor puntualidad en la entrega del pedido, por lo que los resultados que se recabaron en el diagnóstico integral del presente proyecto han servido como punto de partida para poder planear las actividades y tomar las decisiones más acertadas y correctas que en un futuro no muy lejano beneficiarán a la empresa en general y a todos sus miembros. De acuerdo con la información en las encuestas de opinión levantadas a los clientes en la parte de diagnóstico integral se pudo observar que ellos justificadamente exigen frescura en el pedido, de hecho se hizo mucho énfasis en esta variable y es por este motivo que se decidió desechar la idea de contar con un inventario de producto terminado, ya que aparte de representar y generar gastos extra, la calidad del nopal se puede ver mermada debido a los días que pueda transcurrir en un almacén. Además, la calidad es un factor cualitativo que los clientes esperan del nopal que se vende, por lo que en lo que respecta a las características físicas del nopal en cuanto a color, sabor y durabilidad, el área de mercadotecnia se comunicará inmediatamente con la de producción para hacer llegar la orden de pedido y las especificaciones que se requieran para satisfacer la necesidad del cliente. Hay que destacar que este sistema de distribución por pedido a domicilio tendrá un límite de distancia de hasta 35 Km. de distancia a la redonda, estableciéndose como punto de ubicación las plantaciones de nopal.

3.13 RELACIONES PÚBLICAS

Uno de los aspectos más significativos en el éxito de una empresa radica en establecer una comunicación abierta y continua entre ésta y sus clientes. Por eso se recomienda que exista una revisión periódica del nivel de satisfacción de los clientes con el afán de llegar siempre al grado de excelencia en la calidad del producto final.

De acuerdo a los resultados que arrojaron las encuestas en el apartado de fiabilidad y empatía dentro del diagnóstico integral final que se llevó a cabo en la primer sección de este proyecto, se pudo observar que los clientes con los que actualmente cuenta la empresa recomendaron que se llevaran a cabo mejoras en la comunicación entre ellos y NOPALCAMO, por lo que se revisó la situación actual de la empresa se llegó a la decisión de pedir y tomar en cuenta permanentemente la opinión de los clientes por teléfono en cuanto a los productos, la imagen, la distribución, el grado de satisfacción y el trato y atención, así como el seguimiento de quejas, sugerencias, opiniones y respuestas. Un día ha la semana después de ser vendido el producto, se llevará un control inmediato de las variables mencionadas para que se tenga una oportuna visión global de los problemas y de los factores que contribuyan a ellos, así como de los logros obtenidos y las oportunidades de crecimiento que se presenten.

Se hará hincapié en lo que respecta al estado físico de los nopales en cuanto a la frescura, al tamaño, color y se realizarán estándares de calificación de acuerdo a lo que piensen los distintos clientes de cada uno de estos factores cualitativos. De esta manera, se creará una escala del que vaya del 1 (malo) al 5 (excelente) con rangos intermedios, en donde se irá evaluando el producto de acuerdo a las características que presenta. También se dará la oportunidad de profundizar en los problemas encontrados y referidos por los clientes con base en su opinión acerca del producto y su grado de insatisfacción y el porqué de sus molestias, por lo que al final se elaborarán las gráficas de causa – efecto o de Ishikawa³³ para encontrar posibles soluciones a los problemas referidos por ellos, basándose siempre en las cinco categorías principales³⁴ y probables causantes de las contrariedades. De la misma forma se preguntará acerca del trato personal que se brinde hacia los clientes y esto ayudará a generar un ambiente de confianza que permita la libre opinión que favorezca un clima idóneo entre ellos y la empresa.

El objetivo es que le cliente sea parte fundamental en el desarrollo y mejoramiento de la empresa y hacerlo sentir como un engrane que permita la interacción y un nivel de confianza mas alto al tomarlo en cuenta como partícipe directo en el logro de los objetivos de la organización.

³³ Diagrama de Ishikawa o causa efecto. Relaciones causa efecto que originan un problema. El método consiste en definir la ocurrencia de un evento no deseable o el efecto, como la “cabeza de pescado” y después identificarlos factores que contribuyen, es decir las causas, como “el esqueleto del pescado” que sale del hueso posterior de la cabeza.

³⁴ Las cinco categorías principales son; humanas, máquinas, métodos, entorno y administración

3. 14 CEDULA DE REGISTRO DE VENTAS

El documento lo utilizara solo el área de ventas, este será utilizado para registrar las ventas y Nopalcamo tenga el registro para los su contabilidad, dichas cedulas serán para uso exclusivo de Nopalcamo, y cada documento será llenado después de haber entregado la mercancía y este a la vez será firmado por ambas partes tanto el vendedor como el cliente.

	<p>NOPALCAMO</p>	Folio: _____ Fecha: _____
<p>CEDULA DE REGISTRO DE VENTAS</p>		
<p>NOMBRE DEL CLIENTE</p>		
<p>DOMICILIO PARTICULAR</p>		
<p>TELEFONO</p>		
<p>NOMBRE DEL VENDEDOR</p>		
<p>CANTIDAD VENDIDA</p>		
<p>PRECIO</p>		
<p>CONDICIONES DE PAGO</p>		
<p>CONDICIONES DE ENTREGO (LUGAR DE ENTREGA DE LA MERCANCIA, HORA)</p>		
<p>_____</p> <p>FIRMA Y NOMBRE DEL CLIENTE</p>	<p>_____</p> <p>FIRMA Y NOMBRE DEL VENDEDOR</p>	
<p>NOTA: LA CEDULA DEBE SER LLENADA UNA POR CADA PEDIDO Y ESTA DEBE SER LLENADA EL DIA Y A LA HORA DE LA ENTREGA DE MERCANCIA.</p>		

3.15 CEDULA DE REGISTRO DE PEDIDOS

Dicha cedula servirá para tener el control de los pedidos, y tener datos de los clientes, especificación del producto y para mandar una copia a producción para que dicho pedido se satisfaga en forma, tiempo, lugar y hora.

		<p>NOPALCAMO</p>	Folio: _____ Fecha del pedido: _____
CEDULA DE REGISTRO DE PEDIDOS			
NOMBRE DEL CLIENTE			
DOMICILIO PARTICULAR			
TELEFONO			
NOMBRE DEL VENDEDOR			
CANTIDAD REQUERIDA			
ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO			
CONDICIONES PRECIO			
CONDICIONES DE PAGO			
CONDICIONES DE ENTREGO (LUGAR, FECHA DE ENTREGA DE LA MERCANCIA Y LA HORA).			
_____ FIRMA Y NOMBRE DEL CLIENTE	_____ FIRMA Y NOMBRE DEL VENDEDOR		
NOTA: POR CADA PEDIDO DEBEN ELABORAR DOS CEDULAS, UNA DEBE CONSERVAR NOPALCAMO Y OTRA PARA EL CLIENTE, ESTAS DEBEN SER LLENADAS EL DIA Y A LA HORA DE REGISTRAR EL PEDIDO.			

4. PRODUCCION

4.1. PRODUCCION Y SU IMPORTANCIA.

Las organizaciones día a día están en constante cambio debido a la globalización, en donde las circunstancias no son tan favorables para las micro y pequeñas empresas, debido a que en el mundo de los negocios tan saturado donde existe mucha competencia, rivalidad y es nula la ética.

Es por ello que el área de producción tiene tanta importancia ya que en dicho sector se planea el como diseñar, elaborar y terminan los productos que se ofrecen, implementando la calidad no solo como valor agregado sino como una ventaja competitiva al mercado meta para su futura venta.

4.2. PRODUCCION Y NOPALCAMO

De acuerdo al ambiente y las características de la entidad se opto por examinar el diagnóstico integral y se manifestaron algunas insuficiencias en la parte o área de producción, es importante realizar las mejoras convenientes de acuerdo a las decadencias presentes de la empresa, con el objetivo de mejorar las actividades de NOPALCAMO para que se realicen de manera eficiente, eficaz y con calidad, para poder ofrecer un producto de excelencia ante el publico en general.

Es por ello se tomó la decisión de laborar en ciertos aspectos del área de producción que se consideraron significantes para continuar con el objetivo concluyente de optimizar a la empresa y su marcha total general.

A continuación se detallarán los aspectos desarrollados.

4.3. OBJETIVOS

- ✓ Analizar detalladamente todas las actividades llevadas en el proceso productivo para lograr la total calidad de nuestros productos estableciendo evaluaciones periódicas por el personal capacitado.
- ✓ Mantener el área de producción con la mayor higiene y seguridad para garantizar su buen funcionamiento, implantando métodos y técnicas adecuadas para cada etapa del proceso productivo.
- ✓ Establecer un programa de aseguramiento de calidad basado en las características físicas del producto, como color, tamaño y frescura, para permitir la estandarización del producto.
- ✓ Reducir los costos generados por las compras de materia prima, así como mobiliario y equipo de trabajo, analizando y evaluando la calidad y precio que nos brindan diversos proveedores.
- ✓ Eliminar tiempos perdidos en el proceso productivo a través de la especialización del personal encargado.
- ✓ Dar a conocer al personal la importancia que tiene el buen desempeño de sus funciones así como hacerles saber las responsabilidades que genera su puesto.
- ✓ Identificar los errores cometidos en el proceso productivo estableciendo sistemas preventivos con la finalidad de incrementar la producción.
- ✓ Implementar un programa de seguridad y vigilancia que permita el desempeño de las funciones en el área de producción con la disminución gradual de riesgos y accidentes de trabajo.
- ✓ Eliminar la formación de cuellos de botella mediante la distribución adecuada de la responsabilidad dentro del personal que integra esta área, a fin de ser puntuales en la atención de pedidos
- ✓ Tener un absoluto control sobre cada uno de las variables que inciden en el área de producción.
- ✓ Establecer programas de revisión periódica (mensualmente) a partir de las cuales exista una retroalimentación de esta área.
- ✓ Mantener la estandarización de las diferentes características del producto a través del uso eficiente de los recursos naturales e innovaciones tecnológicas.

- ✓ Mantener un adecuado sistema de información a través de la elaboración de reportes que logren la coordinación e interrelación de las diferentes áreas de la empresa.

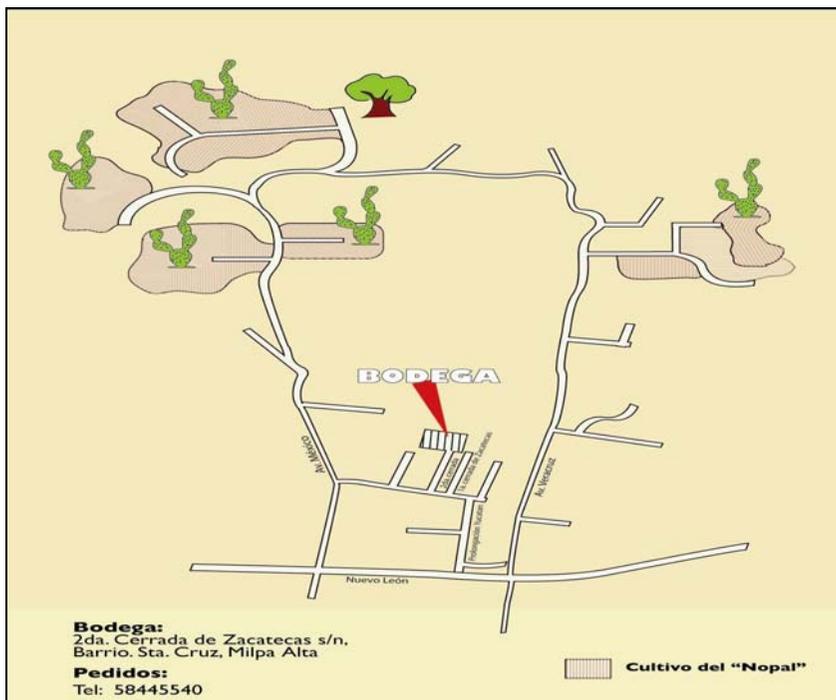
4.4. POLITICAS

- ✓ Se brindará dos uniformes a cada miembro, el cual constará de, guantes, y un clástico protector, que permitan un mejor desempeño laboral e higiénico.
- ✓ Es responsabilidad del trabajador cuidar las herramientas y equipo de trabajo asignados, así como hacer un uso adecuado de las mismas para el logro de la función especificada.
- ✓ Cada asistente será responsable del uso y mantenimiento de los instrumentos utilizados para llevar a cabo el proceso de producción.
- ✓ Es de vital importancia la elaboración de archivos de información así como de los índices de desplazamiento del producto que emitan con anticipación los cambios significativos en el mercado así como establecimiento de planeación en los niveles de producción.
- ✓ Los contenedores del producto deberán cubrir con las características de limpieza y durabilidad para su uso (sin tachones ni golpes).
- ✓ El encargado de cada área deberá contabilizar y totalizar la cantidad de desperdicio al final de cada jornada laboral.
- ✓ El respeto integral y el comportamiento pleno de los reglamentos internos.
- ✓ Se establecerán revisiones continuas en el área de producción.
- ✓ Verificar que la materia prima utilizada cumpla con las más altas normas de calidad.
- ✓ Se implementarán programas de rotación dentro del área de producción que le permita al personal un amplio conocimiento de todo el proceso que implica el cultivo, producción y comercialización del producto.
- ✓ El personal que tenga una antigüedad de 2 años tendrá los conocimientos y experiencia suficiente para poder capacitar al personal de nuevo ingreso, siendo retribuido con un bono de productividad.
- ✓ Los uniformes serán sometidos a revisión cada 6 meses y en caso pertinente serán sustituidos sin costo para el trabajador.

- ✓ El desarrollo de las funciones en el área de producción se hará en total apegó a los lineamientos especificados por el reglamento interno del área emitido y distribuido por el Director General de la empresa.

4.5. LOCALIZACION DE LA PLANTA

En el siguiente mapa se ubican los lugares geográficos donde la empresa realiza sus operaciones, son las nombradas nopaleras donde se cultiva el nopal-verdura y donde se efectúan los procesos productivos NOPALCAMO.



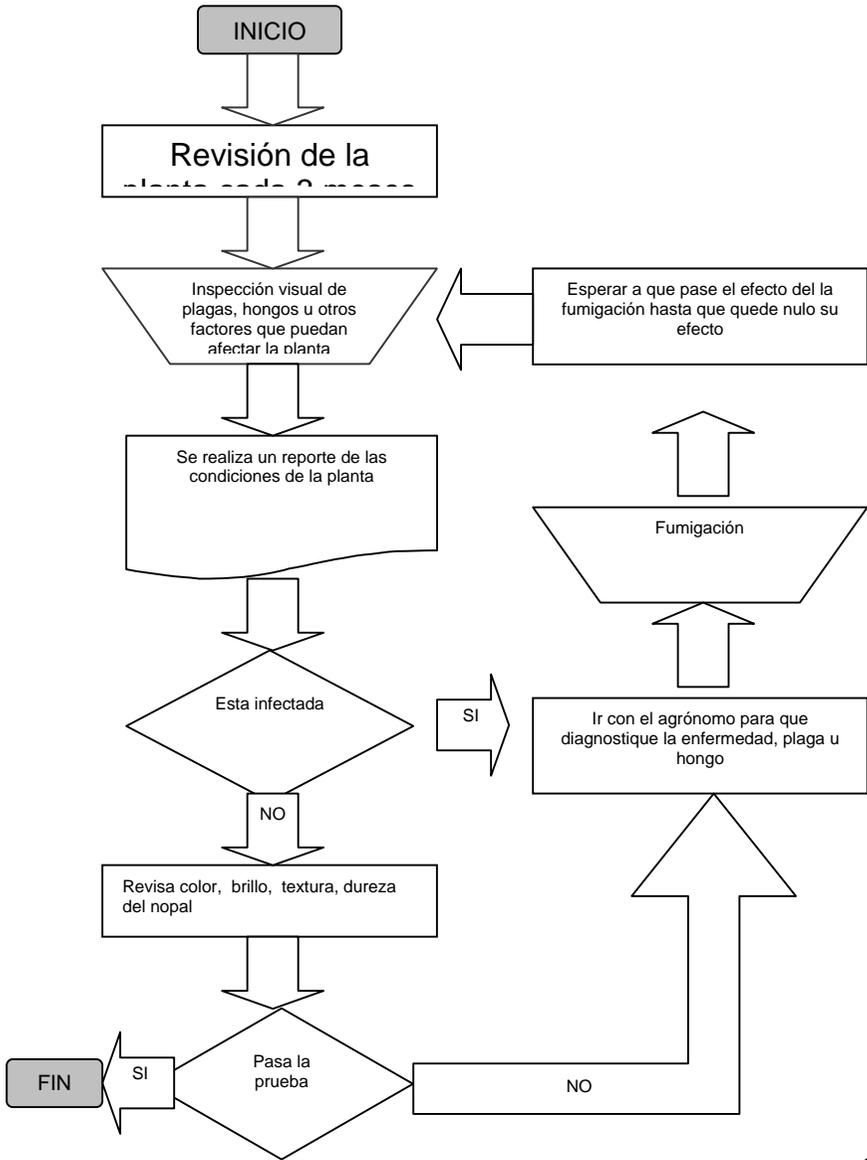
4.6. PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PARA EL CULTIVO

El siguiente diagrama se utilizara para incrementar la calidad en el producto y para prevenir: enfermedades, maleza y plagas malignas que terminan con el buen estado del producto, convirtiéndolo en arma (este tipo de producto no están comercial solo se vende en temporadas en que el nopal es escaso). El nopal armada son nopales que no tienen presentación (nopales comidos por gusanos y deformes), y pueden presentar un color amarillento, es donde la empresa comienza a tener pérdidas, es por ello la importancia de este diagrama.

4.6.1. DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PARA EL CULTIVO		Fecha: Elaboró: Aprobó:
	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1.	Se supervisara el cultivo terreno por terreno por un ciclo de 4 veces por año (3 meses).	Producción
2.	A toda la plantación se verificara visualmente que no exista alguna plaga, hongos adheridos a las pencas y factores que puedan afectar la planta.	Producción
3.	El gerente de producción realizara un reporte, en el cual se describirán las condiciones en que se encuentran los cultivos de nopal-verdura.	Producción
4.	Este paso es muy importante, debido que si las plantaciones, fueron encontradas en condiciones nulas de infecciones, plagas, hongos u otros agentes que pudieran afectar al producto, se da pie a verificar al producto directamente evaluando los siguientes elementos: color, brillo, textura, dureza del nopal, entonces pasando estas pruebas se da por terminada la evaluación trimestral. De no ser así el proceso continúa.	Producción
5.	Una o varias plantaciones sufre de algún padecimiento así entonces el gerente de producción tendrá que avisar al agrónomo, que trabaja con el proveedor (de plaguicidas, herbicidas, etc.) para que se diagnostique la enfermedad, plaga u hongo.	Producción
6.	La medicina recetada por el agrónomo se aplica este paso nombra fumigación	Producción
7.	Esperar a que pase el efecto del la fumigación hasta que quede nulo su efecto, y se regresa a la primera etapa de este diagrama para la verificación respectiva.	Producción

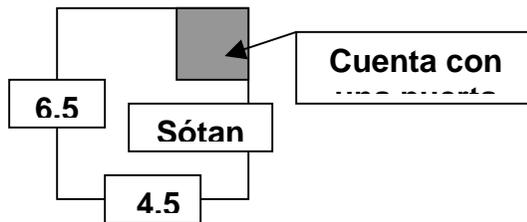
**4.6.2. DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
“PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PARA EL CULTIVO”**



4.7. ALMACÉN DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO

Se propone un almacén de herramientas y equipo, este tendrá la custodia del gerente de producción, el cual será encargado de obtener e introducir los equipos de trabajo, ya que como se ha observado NOPALCAMO no tienen un lugar con las condiciones específicas para resguardar el equipo y herramientas de trabajo, es por ello que se formula esta opción para que la compañía tenga la certidumbre en cuanto a control y cuidado de las herramientas.

Para dicho espacio esta disponible un sótano que tiene la empresa que esta deshabitado y abandonado en el domicilio de la entidad, se encuentra ubicado en la segunda cerrada de Zacatecas s/n, Barrio. Sta. Cruz, Milpa Alta.



Aunque como se menciona el diagnóstico que las herramientas se guardan en este domicilio no se tiene el cuidado de ellas, aparte que están expuestas a todas las condiciones climáticas, es por ello la importancia de un almacén para que se conserven en buen estado y evitar pérdidas de las mismas.

4.8. INVENTARIO

Nopalcamo necesita tener un registro respectivo de cada una de sus herramientas o equipos de trabajo para evitar el olvido o extravió de las mismas.

Es por ello se propone clave para el manejo del inventario, la cual tiene tres clasificaciones y se utilizan de la siguiente forma.

A-XXX	<i>Herramienta básica (actividades básicas cotidianas).</i>
B-XXX	<i>Actividades intermitentes (de temporadas).</i>
C-XXX	<i>Equipo de transporte.</i>

Con ello concluimos con el siguiente listado:

CLAVE	CONCEPTO	# DE UNIDADES	AÑO DE COMPRA	FECHA DE INVENTARIO	FECHA DE SALIDA	FECHA DE ENTRADA	OBSERVACIONES
C-001	TIPO REDILAS	1	2002	28/02/2006			
C-002	PICK-UP	1	2006	28/02/2006			
B-001	TRITURADORA	1	2004	28/02/2006			
B-002	FUMIGADORAS	5	2005	28/02/2006			
B-003	BOTES PARA FUMIGAR	5	2005				
B-004	ESMERIL	1		28/02/2006			
B-005	DESMALEZADORA	1	2006	28/02/2006			
B-006	MOTOCULTOR	1	2006	28/02/2006			
A-001	BOTES	100	2004	28/02/2006			
A-002	TRANCHETES	8	2004	28/02/2006			
A-003	MACHETES	8	2004	28/02/2006			
A-004	MARRO	1	2004	28/02/2006			
A-005	HACHA	1	2004	28/02/2006			
A-006	AZADÓN	5	2004	28/02/2006			
A-007	BIELDOS	4	2004	28/02/2006			
A-008	PALAS	4	2004	28/02/2006			
A-009	TLALACHOS	3	2004	28/02/2006			
A-010	BOTAS	4	2004	28/02/2006			
A-011	CARRETIILLAS	2	2004	28/02/2006			
A-012	OZ	0	2004	28/02/2006			
A-013	SOMBREROS	10	2004	FINADOS	FINADOS	FINADOS	FINADOS

A-014	<i>GUANTES</i>	20	2004	FINADOS	FINADOS	FINADOS	FINADOS
A-015	<i>CUCHILLOS</i>	20	2004	28/02/2006	FINADOS	FINADOS	FINADOS
A-016	<i>TRANCHETES</i>	16	2004	28/02/2006			
A-017	<i>MACHETES</i>	8	2004	28/02/2006			
A-018	<i>LÁMPARAS DE CASERÍA</i>	6	2004	28/02/2006			
A-019	<i>FAJAS</i>	3	2005	28/02/2006			
A-020	<i>SOMBREROS</i>	10	2005	FINADOS	FINADOS	FINADOS	FINADOS
A-021	<i>GUANTES</i>	20	2005	FINADOS	FINADOS	FINADOS	FINADOS
A-022	<i>CAJAS</i>	6	2005	28/02/2006			
A-023	<i>CUCHILLOS</i>	20	2005	FINADOS	FINADOS	FINADOS	FINADOS
A-024	<i>TRANCHETES</i>	16	2005	28/02/2006			
A-025	<i>MACHETES</i>	8	2005	28/02/2006			
A-026	<i>LÁMPARAS DE CASERÍA</i>	6	2005	28/02/2006			
A-027	<i>CARRETILLAS</i>	2	2005	28/02/2006			
A-028	<i>SOMBREROS</i>	5	2006	28/02/2006			
A-029	<i>GUANTES</i>	10	2006	28/02/2006			
A-030	<i>CUCHILLOS</i>	10	2006	28/02/2006			
A-031	<i>TLALACHOS</i>	2	2006	28/02/2006			

5. FINANZAS

5.1. FINANZAS Y SU IMPORTANCIA.

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto ello de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto porcentaje de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito.

Quedarse sólo con la parte financiera sin saber la razón de ser de ella no sirve. Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto en la planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de NOPALCAMO.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr objetivos y del óptimo control del manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos en términos favorables.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor.

De acuerdo J. Fred Weston,³⁵ finanzas es el arte y la ciencia de administrar el dinero.

5.2. LAS FINANZAS Y NOPALCAMO

De acuerdo a la entorno y las características de NOPALCAMO y como se hace mención en el punto 7 del diagnóstico integral final del proyecto, se detectó que el área sufre de carencias, ya que no cuenta con algún registro contable ni financiero.

De esta manera se decidió que habrá que elaborar los aspectos financieros de la organización, tomando en cuenta los temas respectivos para cada función y se realizó una investigación exhaustiva que permitió recabar información acerca de los cambios financieros que sufrió la empresa productora de nopal durante el año 2005 y el primer bimestre del 2006.

A continuación se detallarán los aspectos desarrollados.

35 WESTON, J. Fred. Fundamentos de administración financiera. 1993. Mc Graw Hill.

5.3. OBJETIVOS

- ✓ Encaminar los esfuerzos colectivos e individuales al mejoramiento global de la empresa.
- ✓ Extraer la información necesaria para poder elaborar los registros financieros históricos y actuales de la empresa que proporcionen un panorama amplio de los movimientos y prácticas monetarias.
- ✓ Se registrarán absolutamente todos los movimientos financieros ocurridos en la empresa única y exclusivamente durante los doce meses del año 2005 y del primer bimestre de 2006 mediante la elaboración de cédulas y tablas y que ayuden a tomar decisiones sobre bases comprobables y certeras.
- ✓ Realizar la tabla de Gastos 2005 y 2006.
- ✓ Elaborar Ingresos y egresos del 2005 y 2006
- ✓ Registrar las ventas que se llevaron a cabo en 2005 y 2006.
- ✓ Pago a trabajadores por destajo.2005 y 2006
- ✓ Realizar tabla por compra de Materia prima 2005 y 2006
- ✓ Registrar los Gastos indirectos y los de venta 2005 y 2006
- ✓ Elaborar cédula de ingresos 2005 y 2006.
- ✓ Elaborar el Estado de resultados y de situación financiera 2005 y 2006
- ✓ Llevar a cabo el análisis de los estados financieros
- ✓ Hacer un análisis del entorno financiero de la empresa para poder descubrir anomalías.
- ✓ Detectar y corregir las fallas mostrar los escenarios después de las mejoras.
- ✓ Proponer un ajuste salarial que de mayor holgura financiera a la empresa.

- ✓ Proponer y vislumbrar los cambios después de realizar las implementaciones correspondientes durante el periodo de tiempo en el que se realizó el escrutinio.

- ✓ Realizar un tabulador salarial para observar los cambios y los movimientos que se realizan por los pagos y prestaciones legales que se otorguen a los trabajadores

5.4. POLITICAS

- Trabajar con ética organizacional.
- Realizar el escrutinio y recopilación de la información financiera con toda honestidad.
- Se castigará y se dispondrá de las leyes correspondientes a quién trate de llevar a cabo prácticas irregulares en el aspecto contable y financiero.
- El Gerente de Finanzas será el encargado de llevar un control y seguimiento de los movimientos que se realicen con los registros contables y monetarios de la entidad.
- Se tiene que reportar al Gerente General por alguna anomalía en el registro de la información.
- El manejo del área tendrá que ser manejada por un contador, pero por el momento seguirá como hasta ahora pero registrando todas sus operaciones.

5.5. SITUACION ACTUAL

5.5.1. Terrenos.

Es la extensión de tierra que se ocupa para la siembra de las pencas.

	PRECIO UNITARIO	METROS CUADRADOS	TOTAL
TERRENOS		85000	\$500,000.00
TOTAL			<u>\$500,000.00</u>

5.5.2. Medios de transportación.

Son las unidades de trabajo que se utilizan para transportar el producto.

	PRECIO UNITARIO	NUMERO DE UNIDADES	TOTAL	FECHA COMPRA	DE
PICK-UP TIPO	\$28,000.00	1	\$28,000.00	01/15/2006	
REDILAS	\$183,000.00	1	<u>\$183,000.00</u>	01/15/2002	
TOTAL			<u>\$211,000.00</u>		

5.6. TABLA DE HERRAMIENTAS ADQUIRIDAS EN AÑOS ANTERIORES

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	NUMERO DE UNIDADES	TOTAL
TRITURADORA	6000	1	6000
BOTES	100	100	10000
TRANCHETES	28	8	224
MACHETES	28	8	224
ESMERIL	700	1	700
MARRO	320	1	320
Hacha	90	1	90
Azadón	50	5	250
Bieldos	120	4	480
Palas	150	4	600
TLALACHOS	50	3	150
Botas	140	4	560
Carretillas	320	2	640
OZ	0	0	0
SOMBREROS	30	10	300
GUANTES	50	20	1000
CUCHILLOS	20	20	400
TRANCHETES	28	16	448
MACHETES	28	8	224
Lám paras de casería	120	6	720
TOTAL			23330

5.7. INGRESOS Y EGRESOS 2005

5.7.1. VENTAS DEL AÑO 2005

MES	DÍAS	CAP. INSTALADA DIARIA	PRODUCCIÓN UNITARIA POR MES	UNIDAD DE VENTA	PACAS POR CIENTO VENDIDO	PRECIO UNITARIO	INGRESOS MENSUALES TOTALES
Enero	31	4500	139500	100	1395	\$28.00	\$39,060.00
Febrero	28	4500	126000	100	1260	\$18.00	\$22,680.00
Marzo	31	4500	139500	100	1395	\$10.00	\$13,950.00
Abril	30	10000	300000	100	3000	\$8.00	\$24,000.00
Mayo	31	10000	310000	100	3100	\$8.00	\$24,800.00
Junio	30	10000	300000	100	3000	\$8.00	\$24,000.00
Julio	31	10000	310000	100	3100	\$8.00	\$24,800.00
Agosto	31	4500	139500	100	1395	\$15.00	\$20,925.00
Septiembre	30	5000	150000	100	1500	\$20.00	\$30,000.00
Octubre	31	4500	139500	100	1395	\$40.00	\$55,800.00
Noviembre	30	4500	135000	100	1350	\$50.00	\$67,500.00
Diciembre	31	4500	139500	100	1395	\$75.00	\$104,625.00
TOTAL ANUAL							\$452,140.00

5.7.2. PAGO A TRABAJADORES POR JORNADA LABORAL 2005

MES	DÍAS	HUM DE TRABAJADORES	SALARIO DIARIO	TOTAL DIARIO A PAGAR POR TRABAJADORES	TOTAL MENSUAL
Enero	31	4	100	400	12400
Febrero	28	4	100	400	11200
Marzo	31	4	100	400	12400
Abril	30	4	100	400	12000
Mayo	31	4	100	400	12400
Junio	30	4	100	400	12000
Julio	31	4	100	400	12400
Agosto	31	4	100	400	12400
Septiembre	30	4	100	400	12000
Octubre	31	4	100	400	12400
Noviembre	30	4	100	400	12000
Diciembre	31	4	100	400	12400
TOTAL					146000

5.7.3. PAGO A TRABAJADORES POR DESTAJO 2005

MES	DÍAS	HUM. DE TRABAJADORES	SALARIO DIARIO	TOTAL DIARIO A PAGAR POR TRABAJADORES	TOTAL MENSUAL
Enero	31	2	50	100	3100
Febrero	28	2	50	100	2800
Marzo	31	4	50	200	6200
Abril	30	4	50	200	6000
Mayo	31	2	50	100	3100
Junio	30	2	50	100	3000
Julio	31	4	50	200	6200
Agosto	31	4	50	200	6200
Septiembre	30	4	50	200	6000
Octubre	31	4	50	200	6200
Noviembre	30	0	50	0	0
Diciembre	31	0	50	0	0
TOTAL					48800

5.7.4. MATERIA PRIMA 2005

MES	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL PAGAR	A
Enero	FERTILIZANTES ORGANICOS	20 CAMIONES	1100	22000	
Febrero	FERTILIZANTES ORGANICOS	15 CAMIONES	1100	16500	
Marzo	FERTILIZANTES ORGANICOS	10CAMIONES	1100	11000	
Abril					
Mayo	PLAGICIDAS ORGANICOS	25 LITROS	150	3750	
Junio	PLAGICIDAS ORGANICOS	20 LITROS	150	3000	
Julio	FERTILIZANTES QUIMICOS	1 TONELADA	900	900	
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
TOTAL				57150	

5.7.5. GASTOS INDIRECTOS DEL AÑO 2005

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
TELEFONO	250	250	250	190	190	190
GASOLINA CAMIONETA, HERRAMIENTA	1600	1600	1600	2500	2500	1600
LUZ	150	150	150	150	150	150
MANTENIMIENTO	450	450	450	450	450	450
DESAYUNOS COMIDAS PARA LOS TRABAJADORES	6000	6000	6000	6000	6000	6000
AGUA PARA FUMIGAR Y LAVAR HERRAMIENTAS	25	25	25	25	25	25
TOTAL DE GASTOS INDIRECTOS	8475	8475	8475	9315	9315	8415

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
190	190	250	250	250	250	2700
1600	2500	2500	2500	1600	1600	23700
150	150	150	150	150	150	1800
450	450	450	450	450	450	5400
6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
25	25	25	25	25	25	300
8415	9315	9375	9375	8475	8475	105900

5.7.6. GASTOS DE VENTA 2005

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
COMIDA A TRABAJADORES	3100	2800	3100	3000	3100	3000	
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
	3100	3100	3000	3100	3000	3100	36500

5.7.7. TABLA DE HERRAMIENTAS ADQUIRIDAS EN 2005

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	HUMERO DE UNIDADES	TOTAL
FUMIGADORAS	650	5	3250
FAJAS	300	3	900
SOMBREROS	30	10	300
BOTES PARA FUMIGAR	200	5	1000
GUANTES	50	20	1000
CAJAS	35	6	210
CUCHILLOS	20	20	400
TRANCHETES	28	16	448
MACHETES	28	8	224
Lámparas de casería	120	6	720
Carretillas	320	2	640
TOTAL			9092

5.8. INGRESOS Y EGRESOS 2006

5.8.1. VENTAS DEL AÑO 2006

MES	DÍAS	CAP. INSTALADA DIARIA	PRODUCCIÓN UNITARIA POR MES	UNIDAD DE VENTA	PACAS POR CIENTO VENDIDO	PRECIO UNITARIO	INGRESOS MENSUALES TOTALES
Enero	31	4500	139500	100	1395	\$30.00	\$41,850.00
Febrero	28	4500	126000	100	1260	\$20.00	\$25,200.00
TOTAL							\$67,050.00

5.8.2. PAGO A TRABAJADORES POR JORNADA LABORAL 2006

MES	DÍAS	HUM. TRABAJADORES	DE SALARIO DIARIO	TOTAL DIARIO A PAGAR TRABAJADORES	TOTAL POR TRABAJADORES	TOTAL MENSUAL
Enero	31	4	100	400		12400
Febrero	28	4	100	400		11200
TOTAL						23600

5.8.3. PAGO A TRABAJADORES POR DESTAJO 2006

MES	DÍAS	HUM TRABAJADORES	DE SALARIO DIARIO	TOTAL DIARIO A PAGAR TRABAJADORES	POR TRABAJADORES	TOTAL MENSUAL
Enero	31	0	100	0		0
Febrero	28	0	100	0		0
TOTAL						0

5.8.4. MATERIA PRIMA AÑO 2006

MES	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL PAGAR	A
Enero	0	0	0	0	
Febrero	0	0	0	0	

5.8.5. GASTOS INDIRECTOS DEL AÑO 2006

CONCEPTO	Enero	Febrero	TOTAL
TELEFONO	650	450	1100
GASOLINA CAMIONETA, HERRAMIENTA	1600	1600	3200
LUZ	150	150	300
MANTENIMIENTO	450	450	900
DESAYUNOS COMIDAS PARA LOS TRABAJADORES	6050	6050	12100
AGUA PARA FUMIGAR Y LAVAR HERRAMIENTAS	27	27	54
TOTAL DE GASTOS INDIRECTOS	8927	8727	17654

5.8.6. GASTOS DE VENTA DEL AÑO 2006

CONCEPTO	Enero	Febrero	TOTAL ANUAL
COMIDA A TRABAJADORES	3200	2850	6050

5.8.7. TABLA DE HERRAMIENTAS ADQUIRIDAS EN 2006

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	NUMERO DE UNIDADES	TOTAL
MOTOCULTOR	46000	1	46000
SOMBREROS	30	5	150
GUANTES	50	10	500
CUCHILLOS	20	10	200
TLALACHOS	50	2	100
DESMALAZADORA	3000	1	3000
TOTAL			49950

**5.9. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS POR LOS EJERCICIOS 2005 Y
2006
“NOPALCAMO”**

En primera instancia mostraremos los estados financieros antes de los cambios que la administración de la compañía propuso, para posteriormente en base a estos reestructurar financieramente la situación de la misma.

A continuación se mostrarán los puntos que dieron origen a la reestructuración de la situación financiera de la Compañía NOPALCAMO.

1. Utilizaremos el apalancamiento financiero cuando existan compras por montos mayores a \$50,000.00 , el cual básicamente comprenderá las provisiones que la compañía creara como resultado de sus operaciones diarias de consumo de productos y/o servicios para la realización de las ventas, es decir utilizar los recursos que le debemos a los proveedores durante el periodo que vence nuestra deuda; este punto ayudara a no descapitalizar a la compañía al momento de realizar las compras de materia prima, insumos, etc.

2. Las utilidades resultantes de la operación de la compañía serán concentradas en una cuenta bancaria de ahorro y los excedentes ociosos, en caso de haber serán concentrados en cuentas de inversión a corto plazo.

Estos puntos básicos permitirán la reestructuración financiera de NOPALCAMO para el ejercicio 2006.

**ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS POR LOS EJERCICIOS 2005 Y 2006
“NOPALCAMO” ANTES**

BALANCE GENERAL

Informe básico que muestra la situación financiera de un ente económico, en una fecha determinada. Contiene información sobre los activos, pasivos y patrimonio, los cuales deben relacionarse unos con otros para reflejar dicha situación financiera.

El Balance General nos permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance nos dice lo que tiene la empresa y lo que debe.

El Balance se compone de dos columnas: el Activo (columna de la izquierda) y el Pasivo (columna de la derecha). En el Activo se recogen los destinos de los fondos y en el Pasivo los orígenes.

5.9.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 Y FEBRERO 2006 Febrero 2006					
	2005	2006		2005	2006
ACTIVO			PASIVO		
Circulante			A CORTO PLAZO		
Caja	98,698	60,916	Proveedores	-	-
Bancos			Acredores Diversos	-	-
Clientes	-	-	Sueldos por pagar	-	-
Deudores diversos	-	-	Impuestos por pagar	-	-
Almacén	-	-	I.V.A.	-	-
Mercancías en tránsito	-	-	Anticipo de Clientes	-	-
Suma Activo Circulante	98,698	60,916	Suma Pasivo	-	-
Terrenos	500,000	500,000	CAPITAL CONTABLE		
Mobiliario y Equipo de Oficina	-	-	Capital Social	550,000	550,000
Dep Acum Mob y Equipo de Ofi	-	-	Resultado de ejercicios anteri	234,330	283,028
Equipo de transporte	211,000	211,000	Reserva		
Dep Acum Equipo de Transporte	-	-	Utilidad del ejercicio	48,698	15,796
Maquinaria Y Equipo	23,330	76,908			
Dep Acum Maq y Equipo	-	-			
Suma Activo Fijo	734,330	787,908	Suma Capital Contable	833,028	848,824
TOTAL DEL ACTIVO	833,028	848,824	TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL	833,028	848,824

ESTADO DE RESULTADOS

Informe básico que muestra el resultado neto de las operaciones de un ente económico, durante el periodo contable. Sus elementos son: ingresos, costos, gastos y corrección monetaria.

El Estado de Resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente de un año). El Estado de Resultados viene a ser como un contador que se pone a cero a principios de cada ejercicio y que se cierra a final del mismo.

Mientras que el Balance General es una "foto" de la empresa en un momento determinado, el Estado de Resultados es una "película" de la actividad de la empresa a lo largo de un ejercicio.

Balance y Estado de Resultados están interrelacionados, su nexo principal consiste en la última línea de el Estado de Resultados (aquella que recoge el beneficio o pérdida), que también se refleja en el Balance, incrementando los fondos propios (si fueron beneficios) o disminuyéndolos (si fueron pérdidas).

5.9.2. ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 Y FEBRERO 2006 ANTES			
	2005	2006	
Ventas Netas	452,140	67,050	
Devoluciones Sobre Venta	-	-	
VENTAS NETAS	452,140	67,050	
Mano de Obra	194,800	23,600	
Materia Prima	57,150	-	
Gastos indirectos	105,900	17,654	
COSTO DE VENTAS	357,850	41,254	
UTILIDAD BRUTA	94,290	25,796	
Gastos de Venta	45,592	10,000	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	48,698	15,796	
Gastos Financieros	-	-	
Productos Financieros	-	-	
UTILIDAD FINANCIERA	48,698	15,796	
Otros Gastos	-	-	
Otros Productos	-	-	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	48,698	15,796	
Impuesto Sobre la Renta	-	-	
PTU	-	-	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	48,698	15,796	

5.9.3. AUMENTO DE SALARIO

TRABAJADOR	SUELDO DIARIO	AUMENTO %	AUMENTO \$ DIARIO	NUEVO SUELDO	SUELDO MENSUAL
1	100.00	25%	25	125.00	3,750.00
2	100.00	25%	25	125.00	3,750.00
3	100.00	25%	25	125.00	3,750.00
4	100.00	25%	25	125.00	3,750.00
TOTALES	400.00		100.00	500.00	15,000.00

**ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS POR LOS EJERCICIOS 2005 Y 2006
“NOPALCAMO” DESPUES**

5.9.4. ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 Y FEBRERO 2006

	2005	2006		2005	2006
ACTIVO			PASIVO		
Circulante			A CORTO PLAZO		
Caja	4,000	4,000			
Bancos	109,498	65,316	Proveedores	50,000	60,000
Clientes	-	-	Acredores Diversos	-	-
Deudores diversos	-	-	Sueldos por pagar		
Almacén	50,000	60,000	Impuestos por pagar		
Mercancías en tránsito	-	-	I.V.A.	-	-
			Anticipo de Clientes	-	-
Suma Activo Circulante	163,498	129,316	Suma Pasivo	50,000	60,000
Terrenos	500,000	500,000	CAPITAL CONTABLE		
Mobiliario y Equipo de Oficina	-	-			
Dep Acum Mob y Equipo de Ofi	-	-	Capital Social	550,000	550,000
Equipo de transporte	211,000	211,000	Resultado de ejercicios anterior	234,330	297,828
Dep Acum Equipo de Transporte	-	-	Reserva		
Maquinaria Y Equipo	23,330	76,908	Utilidad del ejercicio	63,498	9,396
Dep Acum Maq y Equipo	-	-			
Suma Activo Fijo	734,330	787,908	Suma Capital Contable	847,828	857,224
TOTAL DEL ACTIVO	897,828	917,224	TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL	897,828	917,224

5.9.5. ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 Y FEBRERO 2006

	2005	2006
Ventas Netas	452,140	67,050
Devoluciones Sobre Venta	-	-
VENTAS NETAS	452,140	67,050
Mano de Obra	180,000	30,000
Materia Prima	57,150	-
Gastos indirectos	105,900	17,654
COSTO DE VENTAS	343,050	47,654
UTILIDAD BRUTA	109,090	19,396
Gastos de Venta	45,592	10,000
UTILIDAD DE OPERACIÓN	63,498	9,396
Gastos Financieros	-	-
Productos Financieros	-	-
UTILIDAD FINANCIERA	63,498	9,396
Otros Gastos	-	-
Otros Productos	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	63,498	9,396
Impuesto Sobre la Renta	-	-
PTU	-	-
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	63,498	9,396

5.9.6. RAZONES FINANCIERAS 2005

Razón de Liquidez. La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo, determinados activos y pasivos corrientes.

Razón de Tesorería. Es útil para poder conocer la capacidad de pago de las deudas únicamente con los recursos monetarios; es decir, eliminando los inventarios y demás fuentes que existan, pero sin que trate de dinero.

Razón de Capital de Trabajo. Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones de la empresa todos sus derechos corrientes, es decir el dinero que se ostenta para poder trabajar, eliminando las deudas; se maneja tieses con un porcentaje de esa parte (capital de trabajo) del total del activo.

Razón de Deuda. Se considera bueno que salga negativa ya que eso significa que las deudas de la empresa son menores a todos los recursos, por lo que la cifra resultante es lo que permanecería después de haber cubierto las deudas.

Razón de Apalancamiento. Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital, entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios. Señala la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido; es decir, la parte proporcional del capital que se ha aportado o emanado de terceras personas.

Razón de Ventas/activos. Mide la eficiencia general en el uso de los activos para generar ventas, es decir, el porcentaje final resultante expresa que en teoría se utiliza una proporción relativa de los activos en las ventas.

Razón de Rentabilidad sobre la Inversión. Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable, también se llama rendimiento del capital común y en pocas palabras muestra en porcentaje lo que equivalen las utilidades en comparación con el total de capital o recursos con los que cuenta la empresa.

5.9.6.1. RAZONES FINANCIERAS 2005

RAZON DE LIQUIDEZ

ACTIVO CIRCULANTE	=	163,498	=	3.26996
PASIVO CIRCULANTE		50,000		

RAZON DE TESORERIA

CAJA+BANCOS+INVERSIONES	=	113,498	=	2.26996
PASIVO CIRCULANTE		50,000		

CAPITAL DE TRABAJO

ACT CIR-PASIVO CP	=	113,498	=	0.12641
ACTIVO TOTAL		897,828		

RAZONES DE DEUDA

PASIVO TOTAL - ACTIVO TOTAL	=	-847,828	
-----------------------------	---	-----------------	--

APALANCAMIENTO

PASIVO TOTAL	=	50,000	=	0.05897
CAPITAL TOTAL		847,828		

VENTAS/ACTIVOS

VTAS NETAS DEL EJERCICIO	=	452,140	=	0.50359
ACTIVO TOTAL		897,828		

RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION

UTIL NETA	=	63,498	=	0.07489
CAP CONTABLE		847,828		

5.6.9.2. RAZONES FINANCIERAS 2006

RAZON DE LIQUIDEZ

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{129,316}{60,000} = 2.155267$$

RAZON DE TESORERIA

$$\frac{\text{CAJA+BANCOS+INVERSIONES}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{65,316}{60,000} = 1.0886$$

CAPITAL DE TRABAJO

$$\frac{\text{ACT CIR-PASIVO CP}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{69,316}{917,224} = 0.075572$$

% TRABAJO SOBRE LAS VENTAS

$$\text{ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CP} = 69,316$$

RAZONES DE APALANCAMIENTO

$$\text{PASIVO TOTAL - ACTIVO TOTAL} = -857,224$$

APALANCAMIENTO

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL TOTAL}} = \frac{60,000}{857,224} = 0.069993$$

VENTAS/ACTIVOS

$$\frac{\text{VTAS NETAS DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{67,050}{917,224} = 0.073101$$

RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION

$$\frac{\text{UTIL NETA}}{\text{CAP CONTABLE}} = \frac{9,396}{857,224} = 0.010961$$

TERCERA PARTE
CONCLUSIÓN

1. CONCLUSION GENERAL.

Se pudo percatar que la empresa familiar en México tiene características muy particulares, con limitantes muy marcadas y con un nivel de especialización y de acceso a la información muy bajo y limitado. Sin embargo, no hay que ignorar que todos los elementos que participan en ella son muy importantes en su desarrollo, así como en su estancamiento o retroceso.

La idea fue que se diera a conocer desde un muy particular punto de vista una micro empresa; porque siempre se habla de estadísticas, de problemas, de carencias, de limitaciones, de incertidumbre y desventajas ante un mundo externo; cosas muy importantes, pero al fin y al cabo desde un enfoque externo, con problemas externos, siempre ajenos a la empresa. Pero entonces, ¿que hay acerca de los problemas internos? Muchos pensarán que se trata solamente de problemas de tipo económico y de falta de capital; efectivamente, si influyen, pero definitivamente hay otras tantas cosas que afectan el funcionamiento y desarrollo de este tipo de negocios. Es así que a través de este proyecto se trató de vislumbrar y “meterse” en las entrañas de una de las tantas microempresas familiares que existen en el país y se intentó desmenuzarla para darse cuenta de sus limitaciones, alcances y solo así, ofrecer una serie de alternativas muy útiles para alcanzar su desarrollo.

Desde un principio se delimitó el tema y el objetivo del estudio: estudiar las funciones y el *performance* de una microempresa, detectar sus carencias y problemas y tratar de proponer una o varias soluciones para resolverlas. Todo esto se pudo elaborar. Es por ello que las conclusiones ya ahí están; inmersas en el cuerpo del trabajo; a través de él salen preguntas y ellas mismas se responden conforme se desarrollan los temas; se desarrollan, se brinda una explicación de lo que se llevó a cabo y porqué se decidió hacerlo. Ese fue el foco de estudio del proyecto: un mejoramiento global de una empresa micro en México. Efectivamente sí hubieron cambios, sí hubieron mejoras, sí hubieron resultados, si hubieron propuestas; definitivamente sí las hubo.

En este apartado de conclusiones se pretende dejar a un lado (sin restarle importancia a los datos que ya se encontraron en el contenido y desarrollo de las mejoras a la empresa) esos datos que uno puede encontrar en el cuerpo del proyecto: Por ejemplo, en Recursos Humanos se observó que los empleados no contaban con prestaciones de ley ni con un programa de capacitación; en Finanzas no existían registros contables ni control sobre los movimientos monetarios sobre gastos o ingresos y se detectó los salarios que se pagaban a los empleados por actividades realizadas por destajo eran muy elevadas; en Administración no existía una estructura claramente delimitada de los puestos, las funciones y no se sabía cuales eran los cometidos ni el porqué de la existencia de la empresa; en Producción no existía un manual de calidad y se realizaba el proceso productivo de manera empírica y mecánica.

Para todo ello hubo soluciones: Se otorgaron prestaciones de ley a los empleados y se logró realizar contacto con una empresa para que les proporcionara capacitación; se pudieron recabar datos financieros históricos que jamás se habían registrado y con esto ayudar en la toma de decisiones, además de que se hicieron mejoras en términos monetarios gracias a las prestaciones que se decidieron otorgar y a la reducción de los salarios por destajo; se desarrollaron, se

describieron, se delimitaron los puestos y se elaboró la planeación estratégica para que todos conocieran los cometidos y la razón de ser y de existir de la empresa y; se desarrollo con riguroso escrutinio un manual de calidad que ayudara a mejorar las cualidades físicas del producto y se mostró el proceso de producción de una forma lógica y secuencial; y al final, todas las áreas tuvieron una relación conexas, porque la armonía organizacional es proporcional a la suma de los esfuerzos colectivos y de los elementos interdependientes que interactúan en conjunto. Entonces, las conclusiones allí están; un mejoramiento en el aspecto económico, se sentaron bases para tener un mejor personal, se determinaron las funciones, puestos y jerarquías, se sabe realizar un proceso de producción ordenado y sistematizado, etc.: lo importante es concluir aquello que no se pudo ver; lo que no se pudo abarcar en este estudio, no porque no se hay querido hacer, sino porque la intención fue otra; mejorar a la empresa de manera global; y así se hizo. Pero en estas conclusiones no se pretende abarcar absolutamente todo aquello que no saltó a la vista, ya que en este caso se tendría que hacer otra investigación exhaustiva, con otros objetivos, con otra finalidad y otro tipo de metodología de estudio; entonces aquí el matiz y resultado serían distintos. Lo que si se pretende hacer es dejar las impresiones y relatar las experiencias observadas y vividas a través de unas conclusiones, que más allá de los datos duros y rigurosos, precisos o repetitivos, fueran vistas más bien desde un ángulo que no se pudo relatar, pero que está presente; la falta de información, el paternalismo tradicional y la reiteración de los patrones o esquemas que se han ocupado de darle certeza a un modelo infalible y único, desde la perspectiva de un jefe o miembro de una familia, quien a su vez es y hace todo al mismo tiempo, que pretende que sus descendientes hagan lo mismo que él hizo en un futuro porque a él "tan buen resultado le dio" y que todo esto sea ejemplo para otras tantas empresas que se encuentran en una situación similar. Es todo esto y más lo que le da vida a una microempresa familiar (o al menos a esta fuente de estudio).

Se pretende relatar y concluir con eso que no se ve y. se vuelve a reiterar que no se trató en el proyecto ya que no era el objetivo primordial de este estudio, pero que es paralelo a todo lo que se realizó y fue determinante para la elaboración del presente trabajo; tal vez se tenga una idea de ello, pero la mayoría, únicamente será capaz de observar las mejoras que se realizaron con la empresa y todos sus elementos. Tal vez el estar inmersos en este proyecto durante este tiempo abrió los ojos y permitió a estos estudiantes ver más allá de los simples datos y de los resultados que arrojaron.

En este caso de estudio se pudieron percibir muchas cosas especiales:

Al ser una microempresa familiar existe mucho paternalismo y autoritarismo con características muy particulares que involucran al jefe de familia, quien es el que en su mayoría toma todas las decisiones, quien también ejecuta labores manuales, estima presupuestos y quien toma el control de todo, que delega responsabilidades y que tiene la convicción de hacerlo de manera correcta. Una figura patriarcal omnipotente cuyo único objetivo es el de conservar aquello en que siempre ha creído; y que se logra a través de la experiencia. Tal vez sí: John Locke postulaba que el conocimiento es fruto de la experiencia. Pero, ¿que sucede cuando todo se realiza sobre una base empírica informal sin dejar pie a los fundamentos racionales y estructurados? Pues se consideró que debe haber ambas cosas: pero se reflexionó que al fin y al cabo los cimientos colocados en una investigación lógica, secuencial y justificada sirven como punto de partida para poder llevar a cabo una reforma progresista y que permita obtener un constante desarrollo en cualquier ámbito y ayudar a tomar los riesgos con certidumbre y seguridad. Lo importante fue haber realizado una estructura primaria que sirva de base para que se puedan hacer las cosas de una manera más detallada y planeada; es decir, que todo tenga un fundamento, una explicación lógica y un porqué; que el desarrollo se vuelva una costumbre para adquirir experiencia. Es por ello que ese par de estudiantes decidió dejar intacta la esencia de la microempresa. No era necesario transformarla totalmente, tan solo modificar algunos aspectos que sirvieran como parámetro para futuras acciones. Además, era mejor proponer cosas que se lleven a cabo realmente y no nada más tratar de donar bases titubeantes e inseguras.

También se pudo observar que en la empresa existía mucha desinformación y: cuando no se conoce el medio ni tampoco las propias debilidades ni fortalezas no es posible tener un criterio propio ni una visión constructiva ni crítica de los hechos. Mientras se conozca lo que se hace hoy: el pasado está asegurado, el presente se puede improvisar y el futuro vendrá por sí mismo. Esta parece ser la tónica de muchas empresas micro que aparecen y desaparecen en un suspiro sin dejar huella. No es necesario planear, ya que los cambios solo aparecen por medio del infortunio y nadie puede controlar ni hacer nada al respecto. Se pudo observar que la planeación es escasa y en ocasiones nula. No existen realidades paralelas por el temor latente de perder lo que se tiene y se soslaya el hecho de que el mundo empresarial está cambiado y las oportunidades hay que saberlas aprovechar cuando lleguen. Ya sea por miedo, por desconocimiento o simplemente porque así ha funcionado a través del tiempo y no es necesario cambiar nada. Solo anticipándose a los hechos se podrá tener un panorama distinto y una realidad que antes no se percibía. Se trata de forjar la herramienta de la planeación para que se tengan distintas alternativas en caso de ocurrir alguna eventualidad.

La herencia es muy importante en este tipo de negocios. El abuelo que empieza, el padre que sigue y los nietos que se encuentran en una encrucijada por no saber si de verdad quieren seguir el negocio que se inició cuando todavía ni nacían.

Sin embargo, realmente se trata de una empresa muy fuerte, con lazos indestructibles y vínculos que solamente la familia puede atar; es por eso que no se puede perder esa esencia. Puede mejorar, cambiar y evolucionar, pero nunca perder su identidad; eso es lo que la hace fuerte, pero al mismo tiempo vulnerable y frágil.

Por eso se decidió que la familia haya sido partícipe clave en la elaboración de este proyecto. Fue así que se consideró que algunos aspectos vitales en el funcionamiento de la empresa no debían ser trastocados, por más absurdos que fueran. Podrían haber afectado su estructura y cometido. Dando las directrices correctas y siguiendo las mejoras propuestas puede darse un crecimiento inmejorable y no se estaría fragmentando una de las piezas más importantes del rompecabezas.

Que faltan muchos apoyos, sí, pero se creyó en un proyecto que puede rendir sus frutos en un futuro.

El objetivo era mostrar lo que muchos se imaginan, pero que solo lo pueden aludir sin ver. Con este proyecto nunca se trató de desmitificar, crucificar o valorar las posiciones ideológicas y el funcionamiento de una micro empresa; al contrario, siempre se manejó de manera muy objetiva y real.

Se trató de ampliar las posibilidades de crecimiento de una empresa familiar mexicana, la cual se encuentra inmersa dentro de un porcentaje que debería reflejar un panorama muy alentador, ya que el 98% de los negocios que existen en este país son de tamaño micro.

Es por ello que más que cambiar la esencia total de lo que representa una microempresa familiar 100% mexicana, se pretendió, de acuerdo a su naturaleza, dotarla de bases y fundamentos útiles que sirvan como detonantes para su mejoramiento global.

Se pretendió llevar un orden muy lógico y aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica universitaria. De mucho sirvieron los conceptos, la metodología, las técnicas y las herramientas aprendidas que ayudaron en mucho para que esto se pudiera lograr.

Fue todo un semestre de arduo trabajo, de paciencia, de varios borradores e interminables discusiones. Al final, todo esto se resume en una palabra: NOPALCAMO.

El verdadero misterio del mundo es lo visible, no lo invisible.
-Oscar Wilde-

2. BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Arias Galicia, Fernando (1985). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª edición). México. Editorial Trillas.
- ✓ Baca Urbina, Gabriel (1990). *Evaluación de proyectos: Análisis y Administración del Riesgo*. (2ª edición). México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (1998). *Administración de Recursos Humano*. México. Editorial McGraw-Hill
- ✓ De la Torre, Joaquín y Berenice Zamora. (2002). *Evaluación de proyectos de inversión*. México. Editorial Prentice Hall.
- ✓ Fischer de la Vega, Laura. (2004). *Mercadotecnia*. México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Franklin, Benjamín. (2004). *Organización y Métodos*. México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ García Cantú, Alfonso. (1989). *Almacenes: Planeación, Organización y Control*. (2ª edición). México. Editorial Trillas.
- ✓ Hampton, David. (1992). *Administración*. (3ª edición). México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Hernández Hernández, Abraham y Abraham Villalobos. (2002). *Formulación y Evaluación de proyectos de inversión*. México. Prentice Hall.
- ✓ Koontz, Donneli. (1993). *Elementos de Administración*. México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

- ✓ McDaniel, Carl. (1986). *Curso de mercadotecnia*. México. Editorial Harla.
- ✓ Morales Arrieta, Juan Antonio et al. (1994). *Salarios, estrategia y sistema salarial*. México. Editorial Trillas.
- ✓ Munich Galindo, Lourdes (2004). *Fundamentos de Administración*. México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Rodríguez Valencia, Joaquín. (1991). *Administración moderna de personal*. México. Editorial ECASA.
- ✓ Terry, George y Steplen. (1985). *Principios de Administración*. México. Editorial Continental.
- ✓ Weston, Fred. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*. México. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Código Civil para el Distrito Federal.
- ✓ Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ✓ Ley Federal del Trabajo
- ✓ Diario oficial de la federación (2002).
- ✓ Ley Federal del Trabajo, 15ª edición, 2005.
- ✓ www.economia.gob.mx
- ✓ www.imss.gob.mx

ANEXOS

NOTA: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: 4 muy bien, 3 bien, 2 regular, 1 mal y 0 no.

1. ADMINISTRACIÓN

1.1 Estructura Organizacional

Valores

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | O 1 (2) 3 4 2 |
- 4/12

1.2 Planeación Estratégica

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿La empresa ha definido su misión? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿La misión se encuentra por escrito? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 3. ¿Es conocida por todo el personal? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 4. ¿Tiene objetivos y metas generales? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa? | O 1 (2) 3 4 2 |
- 6/28

1.3 Toma de Decisiones

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones? | O 1 2 (3) 4 3 |
- 7/12

1.4 Políticas y Procedimientos

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿Están claramente establecidas las políticas? | O (1) 2 3 4 1 |
| 2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 3. ¿Están escritos y se explican con claridad? | O (1) 2 3 4 1 |
| 4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo? | O (1) 2 3 4 1 |
| 5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte? | O (1) 2 3 4 1 |
- 7/24

2. MERCADO

2.1 Comportamiento de las ventas

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿Establece objetivos de ventas? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas? | O 1 2 (3) 4 3 |

7 /12

2.2 Clientes

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿Puede definir quien es el cliente? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿Sabe por que prefiere su producto? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 3. ¿Conoce sus hábitos de compra? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes? | O (1) 2 3 4 1 |
| 5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado? | (0) 1 2 3 4 0 |

8 /20

2.3 Competencia

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿Sabe quien es su competencia? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia? | O (1) 2 3 4 1 |
| 3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional? | O (1) 2 3 4 1 |
| 4. ¿Es el producto superior en precio? | O (1) 2 3 4 1 |
| 5. ¿Es el producto superior en calidad? | O (1) 2 3 4 1 |
| 6. ¿Como es el canal de distribución de la empresa? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene? | (0) 1 2 3 4 0 |

8/28

2.4 Estrategia de mercado

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 3. ¿Conoce su participación en el mercado? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos? | O 1 (2) 3 4 2 |

10 /20

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 4. ¿Cuenta con contador externo? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 5. ¿Conoce el costo por producto? | 0 1 (2) 3 4 2 |
| 6. ¿Conoce los costos fijos y variables? | 0 (1) 2 3 4 1 |
- 3/24

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿En el presente ejercicio? | 0 1 2 (3) 4 3 |
| 2. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | 0 1 (2) 3 4 2 |
| 3. ¿En el penúltimo año? | 0 1 (2) 3 4 2 |
- 7/12

Genera utilidad de operación

- | | |
|---|---------------|
| 4. ¿En el presente ejercicio? | 0 1 2 (3) 4 3 |
| 5. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 6. ¿En el penúltimo año? | (0) 1 2 3 4 0 |
- 3/12

Genera utilidad neta

- | | |
|---|---------------|
| 7. ¿Genera utilidad neta? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 8. ¿En el ejercicio inmediato anterior? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 9. ¿En el penúltimo año? | (0) 1 2 3 4 0 |
- 0/12

10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?

- | | |
|--|---------------|
| 11. ¿La empresa genera recursos? | 0 1 (2) 3 4 2 |
| 12. ¿Como es la rentabilidad sobre activos? | 0 1 (2) 3 4 2 |
| 13. ¿Como es la rentabilidad sobre activos? | 0 1 2 (3) 4 3 |
| 14. ¿Como es la rentabilidad sobre ventas? | 0 1 (2) 3 4 2 |
| 15. ¿Como es la rentabilidad sobre la inversión? | 0 1 (2) 3 4 2 |
| 16. ¿Como es su punto de equilibrio? | 0 (1) 2 3 4 1 |
- 12 /24

3.3 Estructura financiera

- | | |
|--|---------------|
| 1. ¿Como es la relación de pasivo total a activo total? | 0 1 2 (3) 4 3 |
| 2. ¿Como es la relación de pasivo total a capital contable? | 0 1 2 (3) 4 3 |
| 3. ¿Como es la relación de pasivo circulante a pasivo total? | 0 1 2 (3) 4 3 |
| 4. ¿De que forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 5. ¿De que forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes? | 0 1 2 3 (4) 3 |

13 /20

3.4 Capitalización

- 1. ¿Como es el patrimonio total? O 1 2 (3) 4 3
- 2. ¿Como es la relación de pérdidas acumuladas al patrimonio total? O 1 2 (3) 4 3
- 3. ¿Como es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable? (0) 1 2 3 4 0
- 4. ¿Como es la política de dividendos de la empresa? (0) 1 2 3 4 0

6 /16

3.5 Liquidez

- 1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma? O 1 2 (3) 4 3
- 2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo? O 1 (2) 3 4 2

5/8

3.6 Generación de recursos

- 1. ¿Determina el flujo de efectivo? (0) 1 2 3 4 0
- 2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo? (0) 1 2 3 4 0
- 3. ¿Como lo utiliza para la toma de decisiones? (0) 1 2 3 4 0

0/12

3.7 Planeación financiera

- 1. ¿Prepara presupuestos de ingresos? (0) 1 2 3 4 0
- 2. ¿Prepara presupuestos de gastos? O (1) 2 3 4 1
- 3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real? (0) 1 2 3 4 0
- 4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores? O 1 2 (3) 4 3
- 5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas? O 1 2 (3) 4 3
- 6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales? O (1) 2 3 4 1
- 7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal? (0) 1 2 3 4 0
- 8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos? O 1 (2) 3 4 2
- 9. ¿Cuenta con seguros y fianzas? (0) 1 2 3 4 0

10/38

4. PRODUCCIÓN

4.1 Costos

- 1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del proceso de producción? O (1) 2 3 4 1
- 2. ¿Cuenta con un sistema de costos? (0) 1 2 3 4 0
- 3. ¿Obtiene sus materias primas fácilmente? O 1 (2) 3 4 2
- 4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las mercancías? O 1 2 (3) 4 3
- 5. ¿Está integrado el proceso de producción? O 1 2 (3) 4 3

9/20

4.2 Inventarios

- 1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico? (0) 1 2 3 4 0
- 2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios? (0) 1 2 3 4 0
- 3. ¿Cuenta con almacén de materia prima, producción en proceso y de producto terminado? (0) 1 2 3 4 0
- 4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector? (0) 1 2 3 4 0

0/16

4.3 Distribución de planta

- 1. ¿La producción tiene un flujo lógico? O 1 2 (3) 4 3
- 2. ¿Se identifican claramente las líneas de productos? O 1 2 (3) 4 3
- 3. ¿La planta se encuentra localizada en una zona industrial? O 1 2 (3) 4 3
- 4. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios? O 1 2 (3) 4 3

12/16

4.4 Maquinaria y equipo

- 1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa, O 1 (2) 3 4 2
- 2. ¿Cuenta con mantenimiento? O 1 (2) 3 4 2
- 3. ¿Tiene potencial para incrementar el volumen de operación del negocio? O 1 (2) 3 4 2

6/12

4.5 Sistemas de Producción

- 1. ¿Cuenta con manuales de operación? (0) 1 2 3 4 0
- 2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones de lo proceso y flujo de materiales? (0) 1 2 3 4 0
- 3. ¿Cuenta con un departamento que determine la producción? O 1 (2) 3 4 2
- 4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la producción? (0) 1 2 3 4 0
- 5. ¿El proceso de producción está automatizado? O 1 2 (3) 4 3
- 6. ¿El sistema de producción está automatizado? O 1 2 (3) 4 3

8 /24

4.6 Tecnología

- 1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa? O 1 2 (3) 4 3
- 2. ¿Cuenta con tecnología propia? O 1 2 (3) 4 3
- 3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector? O 1 (2) 3 4 2
- 4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia? O 1 (2) 3 4 2
- 5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional? O (1) 2 3 4 1
- 6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa? O (1) 2 3 4 1

12 /24

4.7 Calidad

- 1. ¿Es el producto confiable y funcional? O 1 2 (3) 4 3
- 2. ¿Utiliza información estadística o encuestas de satisfacción para mejorar la calidad de su producto? (0) 1 2 3 4 0
- 3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto? (0) 1 2 3 4 0
- 4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores? O 1 2 (3) 4 3
- 5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener las materias primas? (0) 1 2 3 4 0
- 6. ¿El nivel de devoluciones y quejas se encuentra en límites razonables? O 1 2 (3) 4 3
- 7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en el proceso productivo? O (1) 2 3 4 1
- 8. ¿Cuenta con certificaciones de calidad oficiales? (0) 1 2 3 4 0
- 9. ¿Existe alguna norma aplicable para su producto y la cumple? O (1) 2 3 4 1

11 /36

4.8 Control Ambiental

- 1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes? (0) 1 2 3 4 0
- 2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación? O (1) 2 3 4 1

1 /8

5. RECURSOS HUMANOS

6.1 Reclutamiento y selección

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿Existe una política interna en materia de selección de persona? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 4. ¿Comprueba las referencias? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 5. ¿Existe un proceso de inducción? | O 1 (2) 3 4 2 |

10/20

6.2 Capacitación

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes? | (0) 1 2 3 4 0 |
| 2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación? | O (1) 2 3 4 1 |

3/12

6.3 Permanencia

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector? | O 1 (2) 3 4 2 |
| 2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares? | O 1 2 (3) 4 3 |

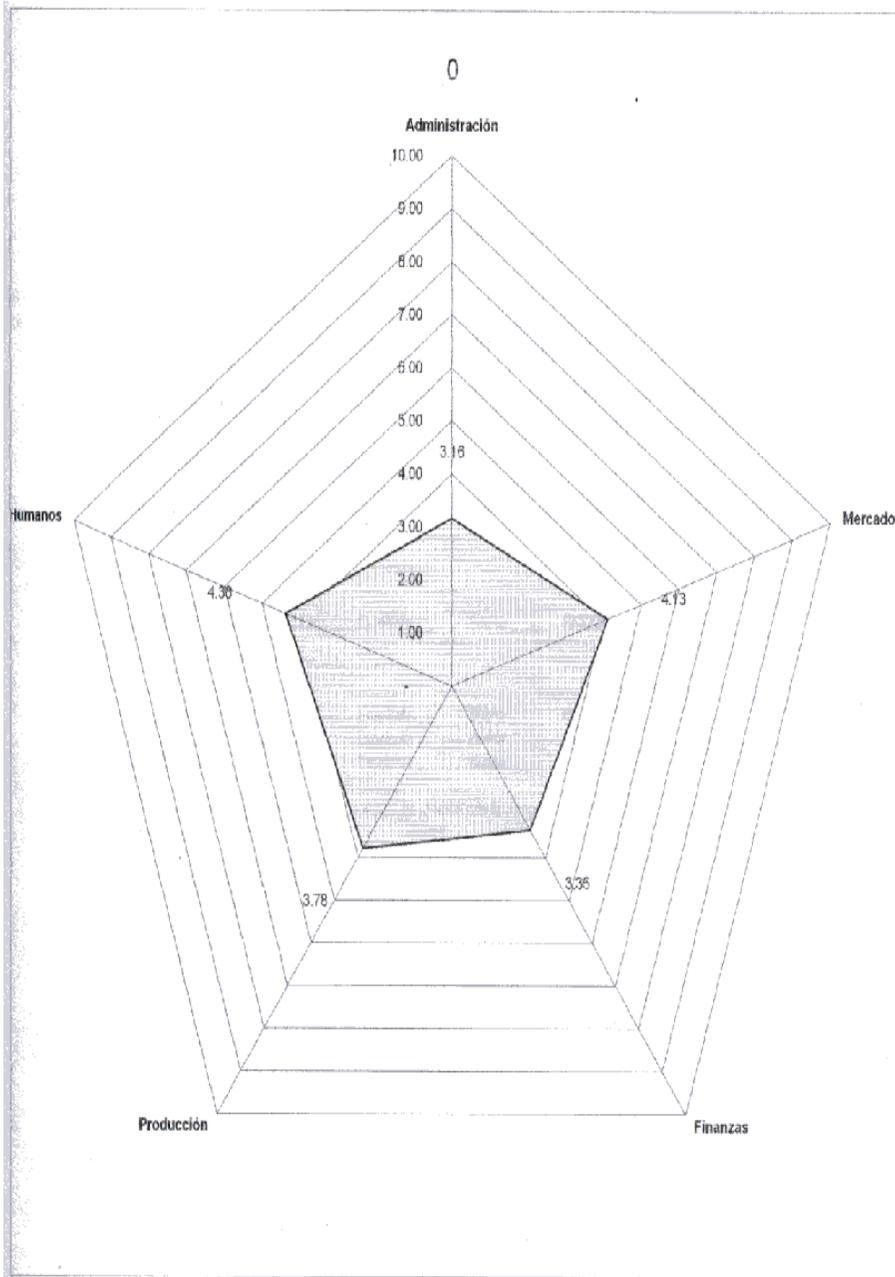
5 /8

6.4 Situación laboral

- | | |
|---|---------------|
| 1. ¿El clima laboral es favorable? | O 1 2 (3) 4 3 |
| 2. ¿Como es la relación con el sindicato? | (0) 1 2 3 4 0 |

3/8

CALIFICACION DE VIABILIDAD						
PERFIL DE LA EMPRESA						
Nombre de la empresa:						
Tamaño: MICRO						
Actividad Preponderante:						
Observaciones:						
RESULTADOS						
CALIFICACION POR AREA				CALIFICACION FINAL PONDERADA		
Area	Puntaje	Puntaje Final	Calificación	Ponderación	Calificación ponderada	
Administración	76	24	3.16	25%	0.79	
Mercado	80	33	4.13	20%	0.83	
Finanzas	176	59	3.35	30%	1.01	
Producción	156	59	3.78	15%	0.57	
Recursos Humanos	48	21	4.38	10%	0.44	
		536				
Calificación Final:					3.62	
CALIFICACION		RESULTADO				
3.62		NO VIABLE				



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Nombre: _____

Fecha de aplicación: _____

Instrucciones: Llena la siguiente encuesta con pluma, no usar lápiz ni marcador.

1. ¿Cómo se enteró de nuestros productos?
 Recomendación _____ Internet _____ Otro (especificar) _____

2. ¿Cuál de nuestros productos utiliza o ha comprado?
 grande _____ mediano _____ chico (cambray) _____ otros (especificar) _____

3. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos respecto al servicio recibido?

Fiabilidad

Comunicación	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Imagen de la empresa	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Producto entregado cumple con lo requerido a sus necesidades	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Se cumple con lo prometido	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Capacidad de respuesta

Puntualidad en la atención	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Puntualidad en tiempos de entrega	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Elementos físicos

Condiciones físicas de los productos	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
--------------------------------------	--

Empatía

Trato y atención	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Frecuencia en la comunicación	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
Servicio post-venta	Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

4. ¿Cómo considera el precio de nuestros productos en relación con la competencia?
 Adecuados _____ Económicos _____ Caros _____ No sabe _____

5. ¿Ha tenido algún problema con la prestación de nuestros servicios? En caso afirmativo, ¿cuál?
 Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____ ¿Se resolvió? _____

6. ¿Qué otros productos o servicios le gustaría que le ofreciera?

7. ¿Qué le gustaría que mejorara en los productos?

8. ¿Recomendaría nuestro producto?
 Sí _____ No _____ Porque? _____

16. ¿Mi jefe no nos oculta información importante sobre lo que sucede en nuestra organización?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

17. ¿En esta empresa se reconoce y premia el buen trabajo realizado?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

18. ¿La actitud de mi jefe es de compañerismo y no de rivalidad?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

19. ¿El trato que recibo de mi jefe es cordial y respetuoso?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

20. ¿Mi jefe siempre está dispuesto a escucharnos?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

21. ¿El trabajo con mis compañeros siempre es de equipo, no de competencia?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

22. ¿No tengo miedo de hablar o expresar mi punto de vista sobre lo que no me parece dentro de la empresa?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

23. ¿Mi jefe siempre busca resolver nuestras inquietudes?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

24. ¿El trato por parte de mi jefe con todos los empleados es justo e igualitario?

Totalmente cierto		Medianamente		Totalmente falso	
1	2	3	4	5	NA

25. ¿Me siento a gusto y disfruto totalmente el trabajo que hago en la empresa?

Totalmente cierto Medianamente Totalmente falso
1 2 3 4 5 NA

26. ¿Estoy en búsqueda de mejores oportunidades de trabajo de las que no me parece dentro de la empresa?

Totalmente cierto Medianamente Totalmente falso
1 2 3 4 5 NA

27. ¿Me siento seguro en mi puesto y sobre mi futuro en la empresa?

Totalmente cierto Medianamente Totalmente falso
1 2 3 4 5 NA

28. ¿Me siento orgulloso de trabajar aquí?

Totalmente cierto Medianamente Totalmente falso
1 2 3 4 5 NA

29. ¿La reputación de mi empresa es muy buena en la comunidad o con mis conocidos?

Totalmente cierto Medianamente Totalmente falso
1 2 3 4 5 NA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!