Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Administración de Empresas Tesis

Análisis de la empresa AB Rodillos mediante un estudio de caso para formalizar sus operaciones mediante el proceso administrativo

Aello Uriarte, Guillermo

2018

http://hdl.handle.net/20.500.11777/3560

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981

ANÁLISIS DE LA EMPRESA AB RODILLOS MEDIANTE UN ESTUDIO DE CASO PARA FORMALIZAR SUS OPERACIONES MEDIANTE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

DIRECTOR DEL TRABAJO
MTRO. CARLOS AUGUSTO AUDIRAC CAMARENA

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta

GUILLERMO AELLO URIARTE

Puebla, Pue. 2018

Índice de contenidos.

Capítulo 1: Planteamiento del problema.

1 Planteamiento del problema.

5 Justificación.

6 Alcances y limitaciones.

Preguntas de investigación.

Objetivo General.

Objetivos específicos.

Capítulo 2: Marco contextual.

7 Historia de AB Rodillos.

8 Acerca de AB Rodillos.

9 Clientes de AB Rodillos.

11 Misión.

Visión.

Desarrollo de conocimiento tecnológico.

13 Personal de AB Rodillos.

14 Estructura organizacional.

15 Competencia.

17 Factores externos que afectan a AB Rodillos.

19 Lay Out.

20 Diagrama de flujo.

22 Maquinaria y equipo.

Capítulo 3: Marco teórico.

24 El proceso administrativo.

26 Planeación.

36 Organización.

48 Integración de personal.

54 Dirección.

61 Control.

66 Otras bases teóricas y científicas.

Capítulo 4: Metodología.

72 Estudios en la administración.

73 La investigación cualitativa.

75 El estudio de caso.

77 Técnicas de recopilación de la información.

Capítulo 5: Resultados.

84 Resultados de la entrevista.

87 Resultados de la observación.

89 Resultados de la revisión documental.

95 Conclusiones generales.

101 Conclusión personal.

Índice de figuras.

8 Figura 2.1: Conceptos clave de AB Rodillos.
14 Figura 2.2: Organigrama actual de la Empresa.
20 Figura 2.3. Lay Out.
21 Figura 2.4: Diagrama de flujo.
22 Figura 2.5: Máquina estiradora CNC.
25 Figura 3.1: El proceso administrativo.
27 Figura 3.2: Etapas de la planeación.
31 Figura 3.3: niveles d estrategias.
43 Figura 3.5 Organigrama funcional.
Figura 3.6 Ventajas y desventajas del organigrama funcional.
44 Figura 3.7: Organigrama por grupo de clientes.
45 Figura 3.8: Ventajas y desventajas de organigrama por grupo de clientes.
Figura 3.9: Organigrama de tipo matricial.
51 Figura 3.10: Objetivo de un plan de remuneración.
58 Figura 3.11: El propósito y la función de la comunicación.
62 Figura 3.12: Pasos del control organizacional
63 Figura 3.13: Niveles de control.
Figura 3.14: Etapas del proceso de control.
68 Figura 3.15: Porcentaje de las empresas en México según tu tamaño.
70 Figura 3.16: Distribución de las PYME en México según su giro.
72 Figura 4.1: Estudios en la administración.
77 Figura 4.2: Procedimiento metodológico de la administración.
82 Figura 4.3: Calendario de observación.
84 Figura 5.1: Extracto de resultados de entrevistas
87 Figura 5.2: Carteles de señalización.
88 Figura 5.3: Vista de almacén.
89 Figura 5.4: Distribución de clientes según su giro en el año 2015.

90 Figura 5.5: Desglose de inversión para la apertura de una nueva planta.
91 Figura 5.6: Maduración de la etapa de planeación.
92 Figura 5.7: Maduración de la etapa de organización.
Figura 5.8: Maduración de la etapa de integración de personal.
93 Figura 5.9: Maduración de la etapa de dirección.
Figura 5.10: Maduración de la etapa de control.
96 Figura A: Simulación de crédito.
97 Figura B: Organigrama propuesto.

Las pequeñas y medianas empresas son una parte importante de la economía de nuestro país contribuyendo en poco más del 50% del producto interno bruto. Una gran parte de este grupo de empresas carecen de reglas claras dentro de la propia organización: manuales de operación, procedimientos, estandarización de operaciones, métodos de trabajo, son algunas de las cuestiones por atender.

AB Rodillos, el presente objeto de estudio, es una pequeña empresa según su número de empleados (seis); en algunos de estos colaboradores se refleja falta de compromiso hacia la Empresa, viéndose esto reflejado en el clima organizacional afectando la productividad.

La Organización se dedica a los servicios de carácter metal-mecánicos en lo particular al mantenimiento de los rodillos utilizados en el proceso de molienda consumidos principalmente en la industria alimenticia o cualquier otro giro que disponga del proceso de molienda de granos y cereales. Como servicios complementarios AB Rodillos también ofrece mantenimiento a los ejes de mismos rodillos: Revestimiento y maquinado de ejes, así como fabricación e instalación de ejes nuevos.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad ofrecer a la Empresa los cimientos para su propia formalización a través del proceso administrativo llevando a la misma hacia desarrollo formalizado migrando de la toma de decisiones empírica a la toma de decisiones objetivas basadas en evidencia.

El trabajo de investigación en curso, se basa en la técnica del estudio de caso, la cual, es una metodología empírica, donde se estudiará a le Empresa en su día a día. El objetivo del estudio de caso es proyectar la realidad de la Organización basado en evidencia y de esta forma presentar el estado actual del objeto de estudio.

Para lograr lo anterior la descripción de puestos, organigrama, misión, visión, objetivos, serán analizados en el estado actual a través del estudio de caso y contrastarlos con la teoría del proceso administrativo y así describir como se deberán desarrollar las actividades dentro de la empresa para su formalización.

CAPÍTULO 1

1.1 Planteamiento del problema

Las PYMES forman parte importante de la economía de México. Según datos de ProMéxico, las PYMES aportan aproximadamente un 52% de PIB nacional, no obstante, la mayoría de las PYMES padecen de falta de normas y procedimientos establecidos para la estandarización de sus métodos de operaciones, trabajos, calidad, así como falta de una planificación de la vida de la misma empresa.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México (INEGI), existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan el 72% del empleo en el país.

"Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación." ProMéxico. (Desconocido). "Pymes, Eslabón fundamental para el crecimiento en México." 13 de Septiembre, 2014, de ProMéxico Sitio web: http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html

Frederick Taylor (1911) en su libro "Principles of science management" (citado por Koontz, Weihrich, y Cannice. 2012, pag 17 – 18.) establece principios fundamentales en el enfoque científico de la administración:

- Reemplazar la imposición de reglas cambiándolas por conocimiento organizado.
- Lograr la armonía en la acción de grupo eliminando la discordia.
- Llegar al trabajo en equipo, erradicando el individualismo.

- Trabajar para obtener la producción máxima en vez de producción restringida.
- Desarrollar a los colaboradores de la empresa, asegurando la prosperidad de la compañía.

Al contrario a la teoría, el sujeto de estudio carece de controles internos y de procedimientos de estandarización de trabajo. A continuación se describe el problema de una manera más amplia: “Es importante tener medidas de control, de lo contrario tendrás fallas en la operación de tu organización. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción etcétera. Así como tener al día los manuales de operación (por aquello de que se vaya un empleado llevándose consigo el capital intelectual) y toda la documentación de la empresa en regla.” CONDUSEF (2013) “Errores más comunes del empresario PYME” Recuperado el día 27 de noviembre, 2014. http://e-portalif.condusef.gob.mx/condusefahorro/datos_ppa.php

La importancia del control radica en la posibilidad de evaluar los resultados planificados de la organización, y así evaluar los mismos. Como dice el dicho: lo que no se mide, no se puede mejorar. El control establece parámetros para la corrección de estrategias, ayuda a encontrar causas de problemas, y revela información sobre el desarrollo de planes. El control retroalimenta al administrador y permite un posible replanteamiento del proceso administrativo.

AB Rodillos es una PYME que cuenta con seis colaboradores. El personal a nivel operativo tiene una falta de visión y misión compartida con la misma organización. Lo anterior se ve reflejado en el clima laboral de producción en la empresa, viéndose directamente afectada la productividad.

El negocio central de AB Rodillos es el rectificado y estriado de cilindros de molienda, cuenta con 2 máquinas rectificadoras y 3 estriadoras; además,

como servicios complementarios se ofrecen los trabajos de mantenimiento a ejes de los mismos rodillos: Revestimiento y maquinado de ejes, así como fabricación e instalación de ejes nuevos.

La ausencia de reglas y estándares dentro de la Empresa no permiten a los colaboradores dar lo mejor de sí en pro de los objetivos de la Organización ya que existe ambigüedad en la definición de tareas. Simultáneamente, no se transmite formalmente la misión, visión, objetivos, y códigos de la empresa, lo que produce un comportamiento desestructurado de parte de los colaboradores. Algunos de los puntos anteriores no son transmitidos, ya que no se han establecido formalmente.

Lo dicho anteriormente se ve reflejado principalmente en afectaciones en las áreas de producción y operación de taller. Por poner algunos ejemplos de los efectos de la falta de estándares, métodos de producción y estandarización, es común que cada operador trabaje con su propio método como velocidad de trabajo de la maquinaria, tipo de herramienta por utilizar, profundidad de corte, etc. En parte, lo que se busca en este proyecto es evitar ambigüedad en estándares de producción, y la documentación y transmisión a los operadores de los nuevos parámetros con los cuales se trabajará.

Las PYMES sufren de grandes debilidades a nivel mundial, entre las principales se encuentran la falta de formalización estructurada, crecimiento empírico y un desarrollo sin delimitar sus prioridades, objetivos, mercado meta, misión, visión y objetivos, estandarización de procesos y métodos.

Ante esto, se cita una fracción de una publicación de la CONDUSEF donde se explica la ausencia de cultura empresarial: “La mayoría de las PYMES pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿por qué existen como organización?, ¿por qué nos compran los clientes?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuáles son nuestros

valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos, no tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién eres como empresa y hacia dónde te diriges.” CONDUSEF (2013) “Errores más comunes del empresario PYME” Recuperado el día 27 de noviembre, 2014. http://e-portalif.condusef.gob.mx/condusefahorro/datos_ppa.php

Debido a las carencias antes mencionadas de las PYMES, frecuentemente las empresas de mayor tamaño atacan al mercado de las mismas con una mayor experiencia en el campo, conocimiento más profundo, así como un capital humano y tecnológico más amplio. Al ser las PYMES la gran fuerza laboral en México, éstas, tienen la obligación de formalizarse y ponerse a la par en estándares y alcances en los productos y/o servicios ofrecidos para poder sobrevivir y ser competitivos, por lo menos en un contexto local y regional.

Envueltos en un mercado cada vez más competitivo y dinámico, se urge a AB Rodillos a reaccionar ante sus competidores para satisfacer a sus clientes, impactando principalmente en tiempo de entrega y calidad, siendo estos dos factores principales que los clientes evalúan al momento se seleccionar un proveedor.

Soriano (2005) ha establecido las principales causas de fracaso de las PYME, específicamente en las habilidades de gestión de los administradores de las PYME. Dicho autor, agrupa los problemas de las pequeñas y medianas empresas en 5 áreas:

- Problemas para producir y operar.
- Problemas para controlar.
- Problemas en la planificación.
- Problemas en la gestión.

- Problemas para vender.

(Soriano 2005, Recuperado el día 28 de septiembre, 2014. http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm)

Dada la situación en la que se enfrentan las PYMES, AB Rodillos debe de implementar una sistematización de su administración para lograr una diferenciación sustancial de la competencia, tendiendo como finalidad una administración clara, objetiva, eficiente, y actualizada afinado en un contexto moderno y globalizado.

Lo que se busca en este proyecto es sustentar bases para un replanteamiento organizacional, incluyendo estándares de trabajo, descripción de puestos, plan de comunicación interna, análisis de inversiones futuras.

1.2 Justificación

Este trabajo tiene como objetivo sentar las bases de la empresa en cuestión para la formalización de las etapas del proceso administrativo y tener una gestión profesional en del negocio.

La importancia del presente estudio de caso radica en proponer la implementación de puntos clave del proceso administrativo, así como otros puntos de control para la organización.

Lo trascendental de la realización de este proyecto se verá reflejado en la transformación de la Empresa hacia una madurez administrativa, pasando una PyME basada en decisiones intrínsecas hacia maduras, objetivas, y con soporto bibliográfico que permitan tener un panorama más amplio, con capacidad de obtención y análisis de datos para uso de la toma de decisiones.

No obstante, la necesitad de redactar el presente no solo es para la Organización, sino que también cuenta con una motivación personal. El

realizar un texto académico en formato de estudio de caso, me da la oportunidad de lograr un objetivo personal que es la abstención de un título de nivel académico de posgrado.

1.3 Alcances y limitaciones

En este proyecto de investigación se propondrán los elementos del proceso administrativo basado a las necesidades de la misma empresa para mejorar su productividad. Descripción de puestos, organigrama, misión, visión, objetivos, son algunos de los elementos a analizar en el estado actual de la Organización a través de un análisis cualitativo de la misma empresa; y comparar estos puntos contra la teoría del proceso administrativo propuesta en el capítulo 3. Los datos por analizar, mismos que serán recolectados de septiembre a diciembre del 2016; se expondrán posteriormente como parte de esta misma investigación.

1.4 Pregunta de investigación

Basado en el proceso administrativo, ¿Cómo se deberían desarrollar las actividades de la empresa para su formalización en su área operativa?

1.5 Objetivo general.

Contrastar el estado actual de la organización contra el deber ser fundado en el proceso administrativo.

1.6 Objetivos específicos

- Describir actividades a desarrollar dentro de la empresa para formalizar los procedimientos internos.
- Proponer estructura para fomentar la integración de personal a la Empresa.
- Establecer controles dentro de la organización.

Capítulo 2: Marco Contextual.

A través de este capítulo, se realizará una descripción cualitativa del estado actual de AB Rodillos, pasando por sus atributos, ventaja competitiva, ventaja comparativa, misión, visión, objetivo, descripción, organización, clientes, proveedores. Más tarde, esto se tomará como punto de partida de la investigación en curso, con el fin de acotar el perfil de la empresa.

2.1 Historia de AB Rodillos.

Dada la situación que existía en la región centro-sur de México con un vacío en los servicios de calidad de estriado de rodillos para la industria harinera (rectificado, estriado, cambio y reparación de ejes), AB Rodillos se establece en el año 2002 con el fin de proveer servicios a la industria alimenticia en dicha región del país, principalmente a los molinos harineros de trigo, así como molinos de maíz, forrajeras, fábrica de alimentos balanceados, cerveceras, industria aceitera, etc.

La Empresa es una empresa dedicada al mantenimiento correctivo y/o preventivo de rodillos utilizados en el ramo de la molienda y trituración de cereales. Los servicios ofrecidos abarcan la asesoría a los clientes durante la compra de nuevos rodillos, para la selección de un rodillo óptimo para la producción por atender, así como para el uso que se le dará. Se ofrece también la opción de cursos de capacitación al personal de molinería y asesoría en el tipo de estría.

El mercado de la Empresa geográficamente abarca todo México, desde Baja California hasta Chiapas. Se les da los mismos servicios según las especificaciones y requerimientos específicos para cada molino, su función, su cereal por procesar y tipo de harina deseada, etc.

Durante los últimos diez años AB Rodillos ha modernizado su maquinaria, adquiriendo maquinaria automatizada de última generación con resultados de alta calidad en el trabajo, en menor tiempo que la maquinaria tradicional. Durante el tercer bimestre del 2015, se inauguró una nueva planta en Chipilo, Puebla. Este es un lugar de trabajo propio y acondicionado especialmente a sus necesidades; la Organización incrementará su capacidad de producción, permitirá mantener una óptima distribución de planta, así como mejorar la los sistemas de almacén e inventario.

2.2 Acerca de AB Rodillos.

Ahora, en la figura 2.3 se expondrán los datos generales generales de la empresa:

Figura: 2.1: Conceptos clave de AB Rodillos

Giro:	Metal – Mecánica
Mercado meta:	Industria harinera, cervecera, extracción de aceites, salinera, alimentos balanceados y forraje.
Maquinaria:	2 tornos, 3 rectificadoras, 3 estriadoras, 1 fresa, 1 taladro, 1 cepillo.
Plantilla:	6 personas (4 operativos, 1 gerente, 1 administrador)
Año de fundación:	2002
Rodillos procesados por año:	650-700 aprox.

Fuente: Elaboración Propia, basado en entrevista.

2.3 Clientes de AB Rodillos.

Durante los dos últimos años, se han llevado a cabo una serie de fusiones y adquisiciones en la industria molinera mexicana, reduciendo a tan solo siete grupos industriales molineros; los molinos no pertenecientes a estos grupos son molinos pequeños que generan poca demanda a la Empresa, representando un mercado débil para la misma.

Estos siete grupos industriales molineros han adquirido un gran poder de negociación sobre los oferentes de productos y servicios de la molinería. Al ser negociaciones corporativas cuando se fijan los términos y condiciones de adquisiciones, los precios se ven reducidos debido al volumen de compra que se maneja. Ya que se depende de pocos clientes con alto volumen de compra, existe una concentración alta en la cartera de clientes donde se agrupan las ventas, siendo esto riesgoso para AB Rodillos, ya que la salida de uno solo de ellos es un golpe fuerte para dicha organización.

En el caso de la industria cervecera, hay dos empresas en México, para ese giro existen dos tipos de tecnología de molienda: molino de rodillos, y otras con molino de martillos; AB Rodillos solo ofrece servicios a la tecnología de rodillos. Con la “Cervecera 1” la Empresa provee a ciertas plantas, por cuestiones de organización interna entre el personal, es difícil tener presencia en todas su plantas. En el caso de la “Cervecera 2” ha habido acercamientos de negociación por parte de la Organización con miras de firmar un contrato corporativo en 2015.

En otro tipo de industrias como los alimentos balanceados, extracción de aceite y salineras, le ha sido difícil a la Organización llegar a la totalidad de plantas existentes debido a su dispersión en la localización geográfica nacional agregando que no es fácil relacionarse con este tipo de clientes por los canales de comunicación existentes. Con el fin de diversificar los giros de los clientes, es necesario penetrar en la industria de alimentos balanceados,

extracción de aceite y agroindustria donde Jalisco y el Bajío son regiones claves.

2.3.1 Servicios que demandan los clientes de AB Rodillos.

Existen barreras amplias para entrar al mercado en el que AB Rodillos se encuentra. Los maquinados en los rodillos de molienda se han manejado por los fabricantes de molino como parte fundamental de su “know-how”, guardando este conocimiento como secreto industrial por lo que conseguir bibliografía relacionada con el sector es complicado, creando una barrera a que nuevas personas se involucren en este tipo de servicios. El común de los trabajadores en el medio molinero, no conoce sus necesidades y requerimientos, lo que imposibilita mantener una relación de conocimientos, frenando el desarrollo del sector.

Las máquinas estiradoras son propósito único, y no es posible darles uso alterno. Alcanzar una rápida tasa de retorno sobre la inversión de este tipo de maquinaria solo se logra con un constante flujo de rodillos, sin opción a complementar el trabajo de rodillos con otro tipo de maquinados.

De manera general, existen dos tipos de molinos: molinos de rodillos, y molinos de martillos. Este tipo de molinos se utiliza dependiendo de los productos y subproductos deseados. En la industria de harina de trigo y aceitera, solo existe la tecnología de los molinos de rodillos. Por el contrario, las industrias como la harinera de maíz, alimentos balanceados y forraje, cervecera y salinera; pueden utilizar cualquiera de los tipos de molinos (rodillos y martillos), no obstante la calidad de productos y subproductos es menor en el método de martillos, ya que los cereales solo son triturados y pulverizados sin poder controlar la granulometría y subproductos de las mismas.

Como indica el manual de procesos molitorios de la IAOM (2013), en el caso específico de los molinos de rodillos, el desgaste de la estría parte natural del

mismo proceso, por lo que el rectificado y estriado es inminente cada determinado tiempo o toneladas de granos procesadas. Es necesario mantener la estría en óptimas condiciones para conservar estándares deseados de calidad, eficiencia y consumo de energía.

2.4. Misión.

La misión de AB Rodillos es: “Ser líderes en el mercado mexicano en el campo de la reconstrucción de rodillos (rectificado, estriado, cambio y reparación de manguetas), ofreciendo servicios de la más alta calidad.”

Esta misión fue establecida de manera improvisada, sin transmitirla formalmente a los trabajadores, socios, ni clientes, no obstante siempre se ha trabajo bajo la premisa de tener la calidad como prioridad.

2.5 Visión.

“Utilizando herramientas de tecnología de punta. Ofrecer la mejor relación precio-calidad, la mejor calidad de estriado y de fabricación de ejes.”

Al igual que la misión de AB Rodillos, ésta fue creada de manera improvisada, dejándola a un lado en la práctica diaria de los colaboradores de esta empresa.

Actualmente tampoco existen valores comunes por el cual, los empleados de AB Rodillos sean reconocidos, ni tampoco un reglamento interno de trabajo dentro de la empresa. No obstante existen valores entendidos como el respeto, compromiso, trabajo en equipo, no está demás decir que no existe programa formal para la transmisión de los mismos.

2.6 Desarrollo de conocimiento técnico. (Know-How)

El know how es el conjunto de métodos y técnicas de trabajo de una organización dado el conocimiento, experiencia, necesidades, limitantes, que se tiene. El conocimiento con el cual opera AB Rodillos proviene de diversas

fuentes, sin embargo este se adapta a las necesidades específicas de los clientes para ofrecer servicios a hechos a medida.

AB Rodillos cuenta con métodos de maquinado y desarrollo de técnicas de molinería, los cuales ha desarrollado de forma propia apoyados en actualizaciones del ramo proveniente de diversas fuentes:

- **60 años de experiencia en el ramo:** Aello Reconstructora, es una empresa filial a AB Rodillos con sede en Hermosillo, Sonora. Con más de 60 años de experiencia sirviendo a la industria alimenticia en el noroeste del país, AB Rodillos se beneficia con su experiencia.

- **Cursos de capacitación IAOM[1]:** La Asociación Internacional de Molineros Operativos (IAOM por sus siglas en inglés,) ofrece variedad de cursos, todos ligados a la molinería y a su entorno. Se procura tomar un curso de capacitación de la IAOM cada dos años.

- **Revistas de especialidad:** "World Grain" y "Milling Journal" son publicaciones independientes, las cuales AB Rodillos recibe de forma mensual y bimestral respectivamente con el objetivo de conocer las nuevas tendencias en el mercado.

- La Institución cuenta con relaciones donde se puede obtener conocimiento mediante contactos que de primera mano, están involucrados en el diseño de molinos y rehabilitación de maquinaria.

- En información específica relacionada de rodillos de molienda, siendo sus representantes en México, AB Rodillos consulta de

[1] IAOM Es la agrupación de la industria molinera más importante del mundo con sede en Kansas, Estados Unidos. Cuenta con capítulos para todas las regiones del mundo. Además es una de las principales fuentes de bibliografía del medio. http://www.iaom.info/

forma directa a Fundiciones Balaguer, principal productor de rodillos de molienda en el mundo, con una producción anual de aproximadamente 15,000 rodillos.

- En lo que respecta a refacciones de molino y sus componentes, la empresa se asesora con Balaguer Componentes, fabricante de componentes de varios fabricantes desde hace más de 40 años.

2.7 Personal de AB Rodillos.

Como se ha mencionado anteriormente, AB Rodillos cuenta con 6 colaboradores, 4 operativos, 1 persona encargada de facturación / pagos / cobranza / asuntos administrativos, 1 gerente; la contabilidad, logística e intendencia son realizadas mediante outsourcing. Al ser los operadores quienes trabajan en el “core business” de la organización, son quienes reciben mayor capacitación, así como mayor control en sus operaciones.

Como forma de motivación a los colaboradores del área operativa, AB Rodillos ha acordado con ellos un sistema de remuneración con un salario base donde también se pagarán comisiones mensuales por trabajo realizado. Esto permite a la Empresa tener salarios del área operativa considerados como costo variable y no fijo; además de que los operadores se sienten motivados a lograr una alta remuneración. Por el lado contrario, se ha presentado el escenario donde el trabajador calcula lo que percibirá de comisiones en el mes, y cuando ha cubierto sus necesidades baja su ritmo de trabajo.

Un problema al que se enfrenta AB Rodillos para reclutar personal capacitado, es su ubicación. Localizados en Chipilo, Puebla, a 12 kilómetros de la ciudad de Puebla, ante la ausencia de un sistema de transporte público eficiente; para las personas es complicado llegar a Chipilo en horarios establecidos, además de que el recorrido es largo y costoso. En contraste, en las poblaciones

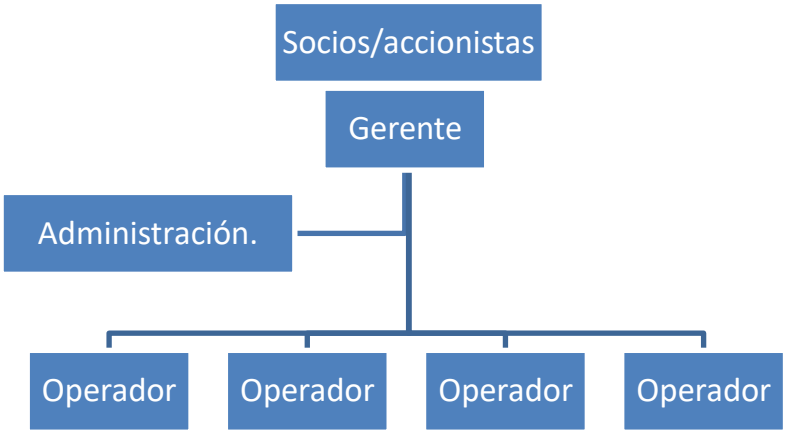
aledañas a Chipilo, no existe ningún tipo de capacitación o escuelas relacionadas con máquinas y herramientas, por lo que complica captación de personas ya capacitadas en máquinas y herramientas.

2.8 Estructura organizacional.

Al ser una micro-organización que solo cuenta con 6 personas, existe una estructura organizacional definida no comunicada formalmente a todos los colaboradores de la empresa, sin embargo, es entendida por todos.

Se puede concluir que AB Rodillos es una organización formal, sin embargo, la descripción de puesto, funciones, roles y limitaciones de cada persona en la organización, no están formalmente descritas ni transmitidas, lo que en ocasiones genera confusión entre los colaboradores. Por lo anterior, se urge acotar las funciones de cada trabajador mediante una descripción de puesto. Con la finalidad de esquematizar la estructura organizacional actual de la Empresa y entender las relaciones entre dentro de ella, en la figura 2.4, se puede ver el organigrama presente del objeto de estudio.

Figura 2.2: Organigrama actual de la Empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar gráficamente cómo se divide la organización, al ser una empresa micro, no se cuenta con departamentos definidos, y con 3 niveles organizacionales. Aunque aparentemente son muchos niveles para una pequeña organización, en la práctica los niveles son cortos. Dentro de la Empresa, es bien aceptado que un operador les dé a los accionistas críticas sobre la misma organización (ambiente laboral, clima laboral, trabajo, calidad, etc.)

2.9 Competencia.

AB Rodillos cuenta con dos principales competidores. (Por cuestiones de confidencialidad no serán nombrados, sin embargo serán descritos.)

A) **Competidor 1:** Ubicado en el Estado de México, esta empresa ofrece los mismos servicios de reconstrucción de rodillos que AB Rodillos Es la representación en México del principal fabricante de maquinaria y componentes para molinería en el mundo. Su sede central está en St. Gallen, Suiza. Su mayor fortaleza es su nombre comercial, ya que es muy respetado en el mundo de la molinería. Ellos también se dedican a la venta de maquinaria nueva, maquinaria usada, obra civil para molinos, y proyectos de molinería, etc. A pesar de que el Objeto de Estudio no se dedica a la venta de maquinaria, Italiana de Proyectos SA, es una empresa con la cual, se logra hacer sinergia en ventas. Cabe señalar que esto le permite a AB Rodillos ofrecer un servicio integral cuando se presenta ante un cliente ampliando los productos que ofrece y viceversa. Además a partir de finales del año 2014, AB Rodillos representa en México a Balaguer Componentes, empresa manufacturera de componentes de molinos de alta rotación, con lo que AB Rodillos complementa sus productos y servicios por ofrecer lo mismo que este competidor.

A finales del 2013, este competidor decidió tomar una estrategia de precios bajos en los servicios similares ofrecidos directamente por la Empresa, reduciendo sus costos en aproximadamente 40%. Como reacción, la Institución redujo sus precios, pero no al mismo margen que lo hizo este competidor. Aun así esta acción ha afectado negativamente las ventas de AB Rodillos, ya que generalmente los clientes se basan en el precio más bajo cuando seleccionan un proveedor.

B) Competidor 2: Su mayor fortaleza es su cartera de clientes dentro de la región geográfica donde opera Ya que en la región de Jalisco y el Bajío se encuentran concentrados un gran número de productores de aceite, alimentos balanceados, harineros y agroindustria. Estas empresas, optan por este competidor ya que al enviar los rodillos a maquinar el costo del flete se reduce debido a la cercanía. El grueso de cartera de clientes fue vendida por el anterior dueño de este taller, ya que al morir, “Competidor 2” adquiere su clientela. No obstante, alguno de sus clientes han decidido migrar a otro proveedor ya que la calidad de su trabajo no es competitiva con respecto a los resultados de AB Rodillos y “competidor 1”, además de que utiliza maquinaria antigua, forzados a maquinar los rodillos con una técnica diferente a la de AB Rodillos y “Competidor 1”, que por la misma naturaleza de este proceso, el rendimiento del estriado es inferior al de la Empresa.

No toda la relación entre la Organización y “Competidor 2” es competencia. A pesar de competir en un mercado común, en el campo de maquinado de rodillos, AB Rodillos es proveedor de “Competidor 2”, en lo que a la venta de rodillos nuevos se refiere.

Terminado este capítulo se tiene un panorama sobre la situación del Objeto de Estudio. Conociendo el ambiente en el cual de desarrolla, se podrán

realizar observaciones precisas y objetivas en los capítulos posteriores. En el próximo capítulo se estudiarán los fundamentos teóricos de la administración en el cual se basa este proyecto.

2.10 Factores externos que afectan a AB Rodillos.

Como cualquier otra organización, AB Rodillos, se desenvuelve ante factores ambientales que afectan a la Empresa positiva o negativamente. Siendo estos factores situaciones ajenas a la misma empresa, es imposible controlarlas, pero si es posible medirlas y realizar un plan de ataque a cada una ellas. A continuación de describirá cada factor:

- Competencia: A pesar de haber tres competidores directos en el giro, desde finales del 2013, un competidor decide reducir sus precios en poco menos del 50%, estrategia que tomó con el fin de apropiarse del mercado. AB Rodillos asume como estrategia la mejora de calidad y reducción de tiempos de entrega, sin embargo, algunos clientes prefieren precios bajos sobre la calidad y el servicio que se ofrece.

- Estacionalidad de la demanda: Al ser empresas que pertenecen al giro alimenticio, los clientes tienen demanda durante todo el año, sin embargo se tiene una demanda estacional a la alza durante el último trimestre del año. Por el caso contrario, el primer trimestre del año son meses con baja demanda.

- Variaciones en el precio internacional de cereales: Al ser la Organización una empresa que atiende principalmente al sector molinero, la materia prima de éste, son cereales. Los cereales se consideran un

commodity[2], y están sujetos a cambio de precio de acuerdo al mercado internacional. Cuando el precio de la materia primera se ve incrementado, nuestros clientes compensan dicho incremento con una reducción en los costos de mantenimiento y compra de maquinaria y equipo. Lo anterior con la visión corta de no analizar la baja productividad generada por evitar mantenimiento a la maquinaria. Este comportamiento provoca que el volumen de trabajo de AB Rodillos se vea afectado negativamente cuando el precio de los cereales sube. Los administradores de la molinería, buscan compensar el alto costo de la materia prima reduciendo la inversión en mantenimiento a su maquinaria y equipo.

- Visión en el sector de la molinería: Es muy común que en el mercado de la molinería se considere al mantenimiento un gasto y no una re inversión necesaria para operar, rehusándose a enviar a reparación sus rodillos de molienda sin ver consecuencias negativas como el incremento en el consumo de energía eléctrica, baja eficiencia de extracción del producto, así como la baja en la calidad del producto final, así como problemas en diversas secciones en la maquinaria de los molinos derivada de la ausencia mantenimiento predictivo.

- **Tipo de cambio:** Al tener AB Rodillos representaciones de empresas extranjeras en México, el objeto de estudio se ve afectado debido al tipo de cambio peso-euro. Cuando se hacen ventas de rodillos nuevos, se factura el importe en euros para evitar los efectos de las fluctuaciones en el tipo de cambio. Además la alza del euro frente al peso consecuente un incremento en los precios de los productos, lo que frena el desarrollo de este mercado.

- Ubicación de la empresa: A pesar de que AB Rodillos se encuentra en una población a solo 12 kilómetros al sur de la capital poblana, es difícil

[2] Commodity: "Se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos. El precio del commodity se determina en función de las condiciones de la oferta y demanda del mercado." Caballero (2012)

reclutar personal fuera de dicha población, principalmente ante la falta de un sistema de transporte público eficiente. Es importante agregar que en las zonas aledañas a la ubicación de la Empresa, no existe ningún instituto especializado en la capacitación del rubro de máquinas y herramientas; lo que dificulta conseguir personal especializado que viva cerca de la Organización.

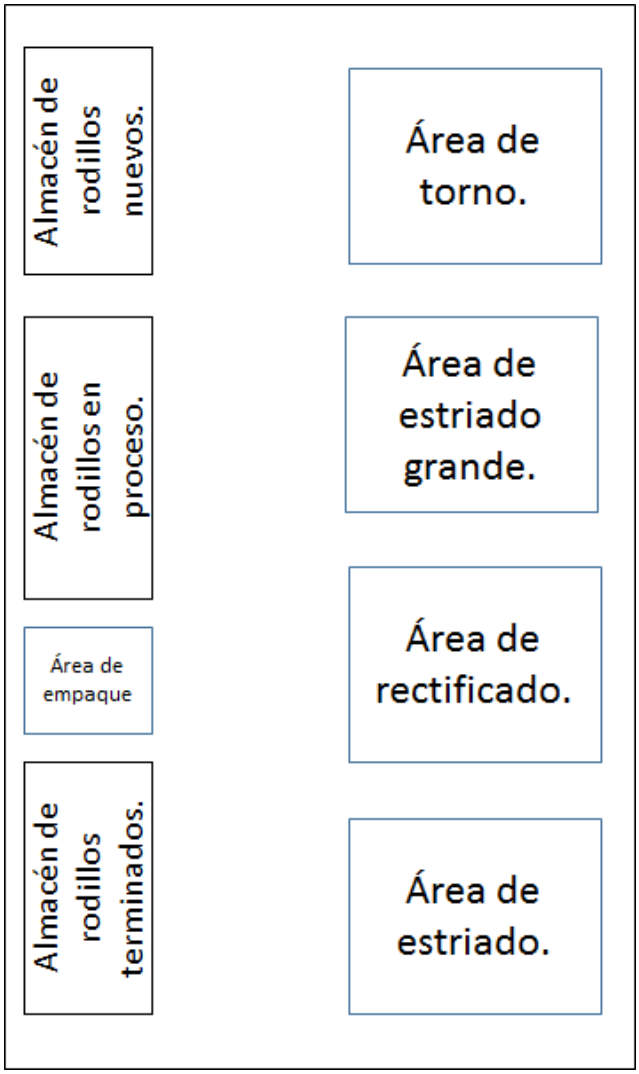
- Mano de obra: AB cuenta con maquinaria de control numérico CNC, por lo que se requiere personal capacitado para su operación. En México, existen pocos institutos o sistema de capacitación de personal en el área de maquinaria y automatización, asumiendo el compromiso de la empresa de capacitar en el puesto al personal, elevando los costos de operación y alargando la curva de aprendizaje bajando la productividad durante este periodo. Esto, aunado a la ubicación de AB Rodillos en Chipilo, complica la contratación de personal calificado, ya que pocos están dispuestos a ir de Puebla a Chipilo aún con salarios por arriba del promedio de lo que paga la industria.

- Comunicación empresa – clientes: El mercado al que está dirigido AB Rodillos, es muy específico y cerrado a la vez. No existe ninguna cámara o agrupación que reúna a empresas del giro de los clientes de la Empresa. Existe una ausencia de canales de comunicación entre la Organización y sus clientes, falta de revistas de la especialidad, congresos, convenciones, conferencias, o cualquier otro canal de comunicación para llegar a los clientes dificulta la captación de nuevos clientes y la apertura de nuevos mercados.

2.11 Lay Out.

En seguida se muestra la distribución de planta de la Empresa según la figura 2.3

Figura 2.3: Lay out.

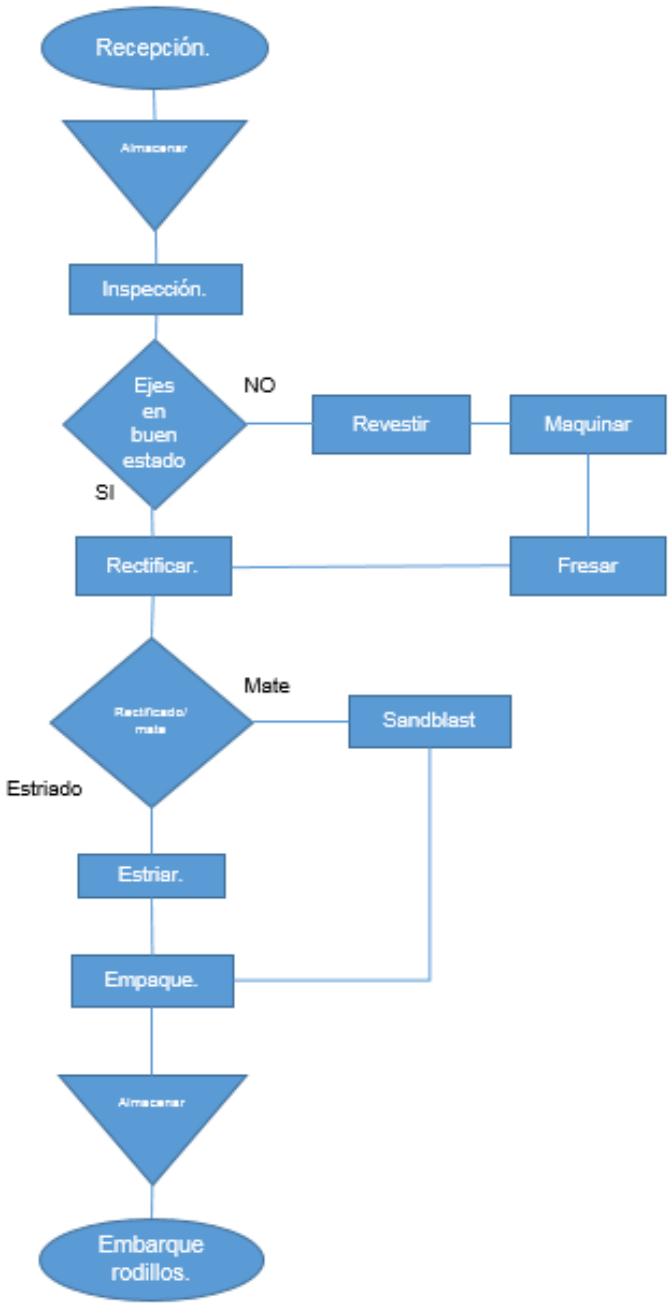


Fuente: Elaboración propia.

2.12 Diagrama de Flujo

Ahora, en la figura 2.4 se aprecia el diagrama de flujo de las operaciones de la Organización.

Figura 2.4: Diagrama de flujo.



Fuente: Elaboración propia.

2.13 Maquinaria y equipo.

La maquinaria de la de Organización consta de lo siguiente:

- 3 máquinas estiradoras.
- 3 máquinas rectificadoras.
- 2 tornos.
- 1 fresa.
- 1 cepillo de banco.

Las máquinas estriadoras (figura 2.5) y rectificadoras que son el corazón a la Empresa permiten ser competitivos en costos y tiempos de entrega debido a la tecnología de la maquina utilizando motores eficientes así como controles computarizados, dando mayor precisión en los maquinados, lo que se traduce como mejor calidad y clientes más satisfechos.

Figura 2.5: Máquina estriadora CNC.

Fuente: Elaboración Propia.

Vista la problemática a la que se enfrenta AB Rodillos, se han podido identificar los principales rubros donde existen áreas de oportunidad, ubicándose en el contexto de la propia organización. El próximo capítulo se enfoca a conocer la teoría en la cual se basa en la presente investigación.

Capítulo 3: Marco teórico

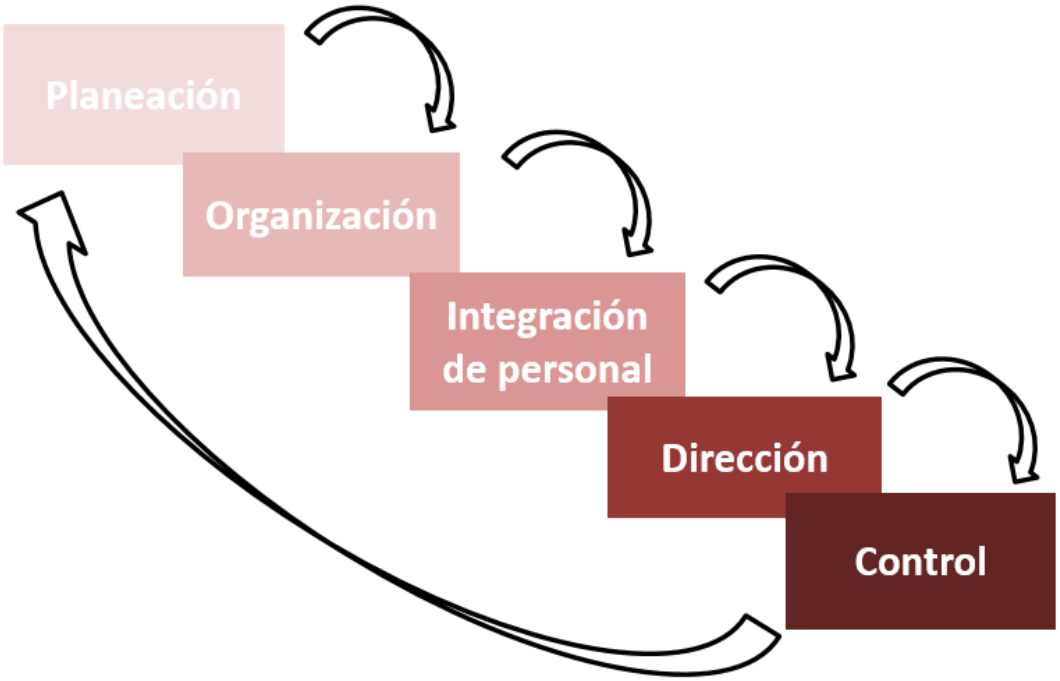
A través de este capítulo se establecerán las bases teóricas en las cuales, se fundamenta este trabajo de investigación dando sustento teórico, así como la definición de términos utilizados en este proyecto. La base rector de la investigación en curso se basa en el proceso administrativo propuesto por los autores Koontz, Weihrich, y Cannice, mismo que se puede visualizar en la figura 3.3

3.1 El proceso administrativo.

El proceso administrativo es una serie de cinco etapas que el administrador debe seguir para lograr un crecimiento continuo de su misma organización; estas etapas deben de ser utilizadas siempre, de manera repetida con el fin de lograr mejoras constantes. Se hace énfasis en la urgencia a las PYME a formalizar sus métodos de trabajo, estandarizar procesos dentro del proceso de la administración.

A continuación se muestra gráficamente en la figura 3.3 el proceso de la administración propuesto por Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012). Dicha gráfica muestra las cinco etapas del proceso: planeación > organización > integración de personal > dirección > control.

Figura 3.1: El proceso administrativo



Elaboración propia, basado en Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012 pag. 1

Uranga Algrávez (2013) menciona que la administración debe de ser un sistema organizado. Toda empresa, que a su vez es una organización, está orientada a metas específicas que se logran a través de la organización de la misma.

Como señala Martinez & Gonzalez (2008), la administración es la base para verificar la coordinación de tareas individuales, es por eso que los administradores deben de crear un ambiente laboral, donde los colaboradores logren objetivos específicos para obtener un resultado colectivo final. “La administración es una combinación de ciencia y arte; la ciencia proporciona el conocimiento de experiencias, regularidades y principios, y el

arte, es la aplicación creativa de estos conocimientos a situaciones específicas.” Martinez & González, (2008)

Enseguida se describirán las 5 etapas del proceso administrativo describiendo sus elementos y mostrando aportaciones de diversos autores para formar un mejor criterio sobre diferentes posiciones durante la implementación del proceso administrativo.

3.1.1 Planeación

Si las organizaciones se desenvolvieran en contextos estáticos, la planeación fuera innecesaria, en efecto, eso es imposible. Viviendo en un mundo en constante evolución, en el contexto en el que se los gerentes trabajan, es imposible que se dejen las cosas al azar. De ahí la importancia de una correcta planeación.

Según Robbins (2009), la planeación es una directiz a todos los colaboradores de una organización, ya que cuando todos entienden hacia donde se dirige la empresa, y cómo aportará al cumplimiento de los objetivos orgnizaciones, es cuando se puede coordinar las actividades de todos los empleados. Por el contrario, el vacío de planes frena el avance eficiente de una organización hacia sus objetivos.

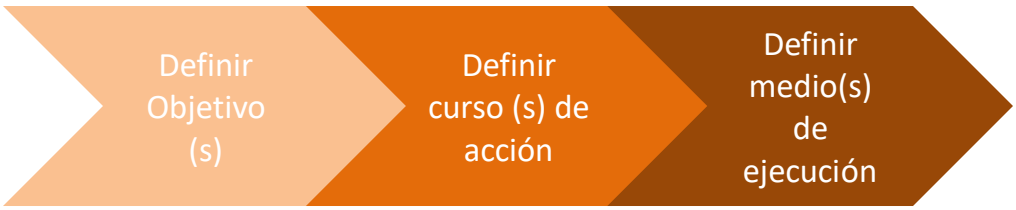
La planeación exije a los administradores ver con miras al futuro, prever cambios, medir sus efectos y proponer planes alternos con fin de reducir la incertidumbre. Durante la planeación, también se esclarecen las respuestas que se podrían tomar ante un posible cambio. La planeación es necesaria para los gerentes para sacar adelante a la organización en un contexto de incertidumbre.

Como lo indica Robbins (2009), la estrategia es la directriz de toda organización, indicando también la relación que habrá con los competidores.

El desarrollo de nuevos productos, la llegada de nuevas tecnologías, el incremento de la competitividad y productividad, fuerzan a toda organización a actualizar sus estrategias.

Amarau (2008) establece, apoyado por Peter Drucker, que el proceso de planeación se realiza con la finalidad de reducir incertidumbre en el futuro. Además, divide este proceso en tres etapas como se muestra en la figura 3.2:

Figura 3.2: Etapas de planeación.



Fuente: Elaboración Propia basado en Amarau Maximiano, 2008.

El proceso de planeación comienza sentando las bases de la empresa definiendo los productos y servicios que se ofrecerán, así como el mercado meta. Dentro de la planeación se plantea la misión o propósito de la organización. Las misiones y propósitos responden preguntas como: ¿En qué negocio estamos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro objetivo? ¿De qué forma somos útiles a nuestros clientes? ¿Qué problema (s) resuelve nuestra empresa?

Para soportar el objetivo de este estudio, se muestran distintas miradas sobre la definición de planeación como parte del proceso administrativo. Münch & García (2006) expone el concepto de planeación según distintos autores:

- **Agustín Reyes Ponce:** En la planeación se traza un plan de acción, fijando las bases a seguir, el orden de pasos, y se estipula el tiempo para llevar a cabo dicho plan de acción.

- **Burt.k. Scalan:** Sistema basado en objetivos institucionales, en él se incluyen políticas, planes, procedimientos, métodos de retroalimentación de información para lograr ajustes y habituarse a ellos ante cambios circunstanciales.

- **Ernest Dale:** Priorizar el universo de objetivos de la empresa, y fijar el trayecto para llegar a ellos mediante técnicas, recursos y medios definidos.

Münch & García (2006) analizan que todos los conceptos de planeación antes mencionados, coinciden en cuatro palabras clave:

- **Objetivo:** Hace referencia a la pregunta ¿Qué es lo que se quiere?, el aspecto pilar durante la planeación, es la fijación de los resultados esperados.

- **Cursos alternos de acción:** En la planeación, es necesario fijar diferentes caminos de acción y estrategias para lograr los resultados previamente planteados.

- **Elección:** Como parte de la planeación, se analiza y se selecciona el camino más adecuado.

- **Futuro:** En esta primera etapa del proceso administrativo, se prevén diversas situaciones adversas y se plantean planes de contingencia.

Los autores Longenecker, Moore y Petty (2001) proponen la distinción de la planeación a largo y corto plazo definiéndolos de la siguiente manera:

- **Plan a largo plazo o plan estratégico:** Estas decisiones estratégicas están vinculadas a áreas como nichos de mercado y elementos diferenciadores de la empresa con respecto a sus competidores. Es aquí donde se fundamentan planes con tareas particulares.

- **Planes a corto plazo:** Son planes de acción orientados a un plazo máximo de doce meses, tales como mercadotécnica o producción, presupuesto, entre otros.

Complementado lo anterior, Münch & García (2006), señalan 5 principios básicos para conseguir una planeación racional:

- **Factibilidad:** La planeación se debe alinear a las condiciones reales del ambiente de la empresa, desechando planes extremadamente ambiciosos que sean muy complicados llegar a ellos.

- **Objetividad y cuantificación:** Durante la planeación, es necesario hacerlo con respecto a datos reales, concretos y precisos, eliminando información subjetiva, o especulaciones. A este principio también se le conoce como principio de *precisión.*

- **Flexibilidad:** Se deberá considerar un margen de seguridad para afrontar situaciones imprevistas.

- **Unidad:** Todos los planes de la organización deberán alinearse a los objetivos específicos planteados.

- **Del cambio de estrategias:** Cuando se sientan las bases de la planificación a largo plazo, se deberán modificar las estrategias cuando

sea necesario, del mismo modo, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos sufrirán modificaciones periódicamente; lo anterior sin abandonar los objetivos originales.

Los estudiosos, Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) fijan elementos integradores de la planeación como inicio y directriz del proceso administrativo:

- **Misión:** Funciones y/o tareas elementales de una organización o de cualquiera de sus departamentos. Ésta responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿En qué negocio estoy?

- **Visión:** Decreta la dirección de la organización. Aquí se responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

- **Productos y/o servicios:** Todo lo que el cliente está dispuesto a pagar para satisfacer un deseo o necesidad.

- **Mercado:** Conjunto de clientes y clientes potenciales que se eligen como objetivo de las estrategias.

- **Valores:** Convencimiento inherente a una organización, sobre lo que es o no correcto y oportuno; está orientado a las formas de conducirse de los colaboradores como medio del logro de metas y objetivos.

Estrategias

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) una estrategia es la determinación de objetivos a corto y largo plazo de una empresa incluyendo la planeación de recursos que se utilizarán para lograr dicho objetivo. En la figura 3.3 se muestra la jerarquía de prioridad de las estrategias, además de marcar el nivel de delegación que se le puede dar a cada nivel.

Figura 3.3: Niveles de estrategias.

Fuente: Elaboración propia basado en Koontz, Weihrich, Cannice, (2012)

Según la figura 3.3, los autores Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), las estrategias se clasifican en tres niveles que se describen a continuación:

- **Estrategias Funcionales:** Estas estrategias están dirigidas a los departamentos de soporte a la organización, apoyando de este modo a los objetivos organizacionales.

- **Estrategias de Negocio:** Estas estrategias están orientadas a la adquisición de una ventaja competitiva, particularmente en la línea de productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.

- **Estrategia corporativa:** Las estrategias corporativas son tácticas generales para una organización diversificada.

Ventajas competitivas de Porter.

Michael Porter citado por Koontz, Weihrich, Cannice (2012), sugiere que para diseñar las estrategias de una empresa con una visión integral, se requiere un análisis de la industria y de la posición de la organización, convirtiendo a este análisis en la base para la formulación de estrategias. Los 5 puntos del análisis de la industria de Porter incluyen:

- Amenaza de nuevas compañías que entren al mercado.
- Competencia entre compañías.
- Productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

Ventaja competitiva.

Lamb, Hair Jr, y McDaniel (2011) señalan que las ventajas competitivas de una empresa, se identifican a partir de un análisis FODA. Una ventaja competitiva es “un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia” Lamb, Hair Jr., McDaniel, (2011)

Del mismo modo, estos autores afirman que la ventaja competitiva es el factor que determina la lealtad de los clientes hacia una empresa en vez de la competencia. Existen tres tipos de ventajas competitivas:

- **Ventaja de costos:** Este tipo de liderazgo es el resultado de obtener materias primas a mejor precio, una eficiente operación, un proceso sencillo de producción, control de costos indirectos, además de procurar ventas por volumen. Tener una ventaja competitiva en costos significa ser el competidor con precios más bajo del mercado en el giro en el que se desenvuelve cada empresa.

- **Ventaja de diferenciación**: Este tipo de ventaja se da cuando una empresa ofrece en sus productos y/o servicios un atributo especialmente valioso para el cliente. Ahora, se nombrar algunos ejemplos de atributos que pueden valiosos para el cliente: servicio, imagen, calidad, tiempos de entrega, o la innovación de los mismos.

- **Ventaja de nicho:** Es cuando una empresa tiene como mercado meta un público específico. En este escenario, el mercado meta que tiene está en potencial crecimiento, sin embargo no es un mercado crucial para sus competidores, es aquí cuando se desarrolla una estrategia de nicho.

Políticas.

Para David (2013), las políticas dentro de una organización son parte de un plan estratégico, siendo éstas necesarias para que una estrategia funcione solucionando problemas frecuentes y la puesta en marcha de las mismas. “La política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas.” David, (2013)

Las políticas sirven para limitar las acciones que la administración pueda implementar para premiar o castigar conductas; aclaran lo permitido, lo prohibido y quién debe de actuar en ciertas circunstancias dentro de una empresa con el objetivo del logro de los objetivos organizacionales.

Como asevera David (2013), las políticas también sirven para que los empleados de una organización entiendan que es lo que se espera de ellos, tendiendo de este modo las estrategias con una mayor probabilidad de éxito tras su implementación; además ayudan a reducir el tiempo de toma de decisiones.

Las políticas pueden y deben aplicarse a distintos niveles de la empresa, pueden ser generales para toda la organización o específica para ciertos niveles o departamentos; incluso, pueden ser políticas dirigidas a una sección de la organización. Cualquiera que sea el alcance y contenido, éstas deben fungir como soporte a las metas organizacionales. Se recomienda que las políticas siempre sean expresadas por escrito.

Presupuestos.

Para David (2013), el presupuesto es la planeación de como se obtendrán y gastarán los recursos de una organización en un lapso de tiempo determinado; este tiempo puede variar desde un día hasta mas de diez años, dependiendo de lo que se busque con el presupuesto. Los presupuestos no deben de ser vistos como una limitación de gastos sino como una herramienta para utilizar los recursos de la empresa de una forma más productiva y rentable. “Los presupuestos financieros pueden considerarse como la asignación planeada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos realizados.” David (2013)

Por otro lado, Longenecker, Moore y Petty (2001) definen el presupuesto como un “documento que expresa los planes futuros en términos monetarios.” A diferecia con los estados de reultados, un presupuesto anticipia ingresos y egresos de una organización que aún no han sido recibidos. La herramienta del presupuesto permite al administrador planear flujos monetarios; lo que permititrá la planeación de gastos y para aventajar planes de inversión a corto o mediano plazo cuando existe un excedente de fondos.

David (2013) clasifica distintos tipos de presupuestos dentro de una empresa como el presupuesto de efectivo, presupuesto operativo, presupuesto de ventas, presupuesto de utilidades, presupuesto de fábrica, presupuesto de capital:, presupuesto de gastos, presupuesto divisionales, presupuesto variable, presupuesto flexible, presupuesto fijo.

Del mismo modo, éste autor plantea algunas barreras de tener prespuestos formalmente establecidos. Los presupuestos altamente detallados pueden volverse altamente costosos y molestos en las operaciones de la empresa; los presupuestos bajos o altos igualmente generan problemas. Los presupuestos financieros pueden llegar a ser vistos como un resultado de los objetivos organizacionales; el presupuesto es una herramienta y no un fin por si mismo. Los prespuestos pueden silenciar ineficiencia si están basados solamente en una evaluación y no en evaluaciones periódicas para reajustar el presupuesto en caso de ser necesario.

Críticas contra la planeación formal.

Robbins (2009), asevera que es común encontrar lógica intuitiva en la planeación de los gerentes. Toda organización necesita de una planeación aunque no exista un único camino para lograr los objetivos organizaciones. Algunos críticos han cuestionado los fundamentos de la planeación; ahora se verán algunos argumentos:

- **Los planes pueden producir rigidez:** Los planes formales pueden atrapar a las empresas en el alcance de metas específicas planteadas en un determinado tiempo. Cuando se establecen los objetivos, se basan en la premisa que el contexto no cambiará mientras se logran. En común que mientras el contexto cambia, los administradores continúan con los planes ya establecidos sin poder controlar a la organización en un contexto cambiante.

- **No se pueden desarrollar planes para un contexto dinámico:** Si al planear, se parte de la premisa que el contexto de la empresa será estático (un supuesto erróneo), entoces ¿Cómo se debe de realizar una correcta planeación? Para administrar en un mundo caótico, y poder implementar planes de contingencia, es necesaria la flexibilidad, lo que podría significar no estar ligados a planes formales.

- **Los planes formales no pueden sustituir la intuición ni la creatividad:** Es común encontrar organizaciones cuya visión es planteada por una o pocas personas, sin permitir la apertura a la planeación formal que está sujeta a una investigación sobre las capacidades y limitantes de la organización, esto conlleva a una reducción de la visión por parte de los colaboradores, convirtiendo el trabajo y sus objetivos en algo rutinario.

- **Los planes formales refuerzan el éxito, lo cual puede llevar al fracaso.** Frecuentemente los administradores entran a una zona de confort después de haber obtenido éxito sin replanificar el futuro; en un contexto cambiante, esto puede llevar al fracaso a una organización. Mientras el entorno no obligue a los administradores a actualizar sus estrategicas, probablemente cuando lo hagan, será demasiado tarde.

3.1.2. Organización

Una vez planteada la etapa de planeación, se tendrán sentadas las bases y los objetivos que una organización busca; ante estos objetivos es posible reorganizar la empresa alineándola a los propósitos planteados. El proceso organizacional lleva a la creación de la estructura de la misma, la cual, define la división de tareas y la utilización de recursos. La estructura organizacional la define Daft (2010), como el conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y departamentos; las relaciones de subordinación formales, incluidas las líneas de autoridad, responsabilidad de la decisión, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de los administradores así como el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de los empleados a través de los departamentos.

Enseguida se exponen diversas definiciones de la etapa de organización como parte del proceso administrativo propuesto por distintos autores citados por Münch & García, (2006):

- **Agustín Reyes Ponce:** En la organización, se estructuran las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos de una entidad, con el objetivo de optimizar planes y objetivos logrando una máxima eficiencia.

- **Isaac Guzmán V:** Organizar es ordenar las actividades de todos los integrantes de una empresa con la finalidad de lograr un máximo beneficio de los componentes materiales, técnicos y humanos, alineándose a los objetivos de la empresa.

- **Mario Sverdilk:** Proceso de ordenar o ajustar todos los elementos integrantes de una organización.

Complementando lo anterior, se expone otra definición del proceso de organización dentro del proceso administrativo, “el propósito fundamental del proceso de organizar es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo con autoridad y responsabilidad, que defina los cauces de la comunicación formal y la competencia de cada puesto y lograr que las unidades se complementen sinérgicamente. Esto es que los elementos que componen la empresa se apoyen mutuamente y produzcan más que la simple suma de sus resultados individuales.” Hernández, (2002)

Por otro lado, Graza Treviño (2004), sugiere que la organización consta en determinar que recursos y tareas son necesarias para llegar a los objetivos organizacionales; el repartir y asignar recursos, definir trabajo, fijar autoridad y obligaciones a cada área, departamento, o persona que forman parte una empresa son parte de la organización. Así es como este autor define

organizar: "… el proceso de hacer que la estructura de la empresa de ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente."

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), plantean 4 medidas para que una función dentro de la organización, sea eficiente al operar. Estos puntos proporcionan información sobre diversas herramientas para el desempeño de la misma organización. Bajo este contexto, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Identificar y asociar las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- Asignar cada grupo a un gerente con autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo.
- Delegar autoridad a cada grupo de actividades con el fin de que éstas sean supervisadas.
- Dar a conocer las líneas de autoridad tanto vertical como horizontal para toda la organización, así como para cada departamento en lo particular.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o un similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones, y los departamentos) en la estructura organizacional.

De los diferentes puntos de vista de la organización, Münch & García (2006) agrupan el proceso de la organización en 5 áreas:

- **Estructura:** En la organización se establecen las bases en las que un grupo social operará, ya que las disposiciones y correlaciones de funciones, jerarquías y actividades son establecidas.

- **Sistematización:** Aquí se coordinan las actividades y recursos de la empresa con el fin de lograr una eficiente operación.

- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Se dividen y asignan responsabilidades al rol de cada colaborador de la empresa.

- **Jerarquía:** Se fijan los niveles de autoridad, así como las responsabilidades dentro de la organización.

- **Simplificación de funciones:** Como objetivo se deberán fijar los métodos de operación con menos complicaciones para una mejor realización del trabajo.

Caso similar es el de Garza Treviño (2004), quien invita a llevar a cabo la fase organización de acuerdo a los siguientes puntos:

- **Especialización de actividades:** Delimitar las tareas individuales y de grupo, así como la combinación de actividades en departamentos.

- **Estandarización de actividades:** Consta en establecer los procedimientos de todas las funciones rutinarias y pronosticables dentro de la empresa.

- **Coordinación de actividades:** Se integran las funciones de las diversas unidades y departamentos existentes en la organización.

- **Centralización y descentralización de la toma de decisiones:** Aclara si la autoridad se debiera concentrar, o bien si el mando se debiera distribuir.

- **Tamaño de las unidades de trabajo:** Se resuelve la cantidad de colaboradores de una unidad de trabajo.

Parte de la organización de una empresa, requiere, entre otras cosas, políticas interpersonales de los miembros de la misma; el organizar es un proceso que demanda la consideración de muchos elementos. Así, Koontz, Weihrich & Cannice (2012) detallan lo que la estructura organizacional debe reflejar:

- Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
- El ambiente que lo rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales, éticas (aunque también pueden serlo de la estructura de la organización). Así, la estructura, debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
- Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará."

Con el fin de plantear una organización eficiente y alineada con los objetivos de la empresa, Koontz, Weihrich & Cannice, (2012) plantean el siguiente proceso formado por 6 pasos:

- Fijar objetivos organizacionales.
- Establecer objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Reconocer, estudiar y catalogar actividades necesarias para lograr los objetivos previamente establecidos.

- Conjuntar actividades según los recursos materiales y humanos necesarios y disponibles y manejarlos según dadas las condiciones.
- Elegir una cabeza de cada grupo y delegarle autoridad necesaria para realizar las tareas asignadas.
- Agrupar a personas de manera horizontal y vertical donde se vinculen relaciones de autoridad y flujos de información.

Técnicas de organización

Münch & García (2006) conocen a las técnicas de organización como herramientas vitales para lograr una organización racional, éstas se aplican dependiendo de las necesidades de cada organización:

- **Organigramas:** También se les conoce como gráficas de organización, los organigramas representan gráficamente a la estructura organizacional, mostrando interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad.

- **Manuales:** Son archivos donde se muestra en forma ordenada y sistemática la información acerca de la organización. Los manuales pueden ser de políticas, departamentales, organización, procedimientos, técnicas, puestos, entre otros.

- **Diagramas de flujo:** Se trata de una representación gráfica de la secuencia de las actividades realizadas en la organización. Para ello es necesario seguir la simbología internacional propuesta por la American National Standard Institute.

- **Análisis de puesto:** Se esclarecen las características del puesto, nombre del puesto, jefe inmediato, subordinados, funciones, y requisitos para ocupar el puesto. Va de la información general del

puesto, hasta la información más detallada para la correcta operación del puesto.

- **Descripción de puesto:** Es un técnica donde se clasifican las actividades que hace un una(s) persona(s). Describe las características, conocimientos, y habilidades que se requiere para desempeñar una labor.

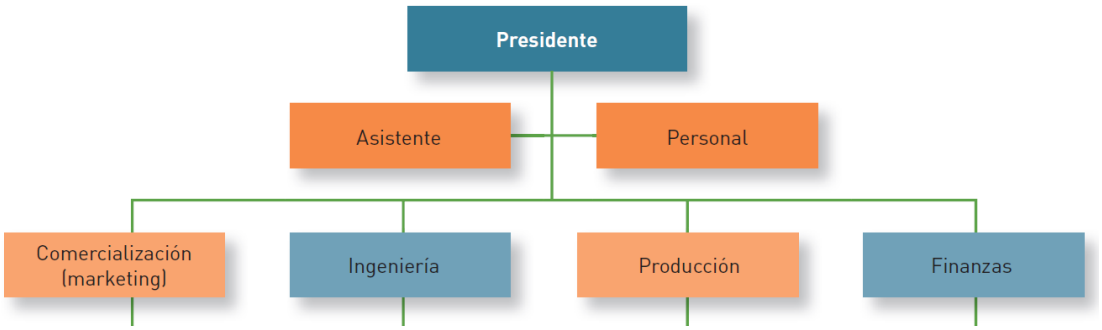
Organigrama y descripción de puestos.

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), en toda organización formal, es posible diagramar los vínculos entre sus colaboradores, departamento, y principales líneas de autoridad, a esto se le conoce como organigrama; no obstante éste no comunica las relaciones informales dentro de la organización.

Se define al organigrama como la “representación gráfica de la estructura organizacional que contiene líneas de autoridad, comunicación, relaciones e interrelaciones tanto de línea como de staff dentro de la organización.” Garza Treviño (2004). A continuación se describirán los distintos tipos de organigramas:

A) **Organigrama por funciones:** Este tipo de organización consiste en estructurar a la empresa basándose en sus propias funciones, tales como producción, ventas y finanzas. A continuación se muestra un organigrama funcional:

Figura 3.5: Organigrama funcional.



Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012)

Los autores Koontz, Weihrich, & Cannice en la figura 3.5 ven las siguientes ventajas y desventajas de este tipo de organigrama:

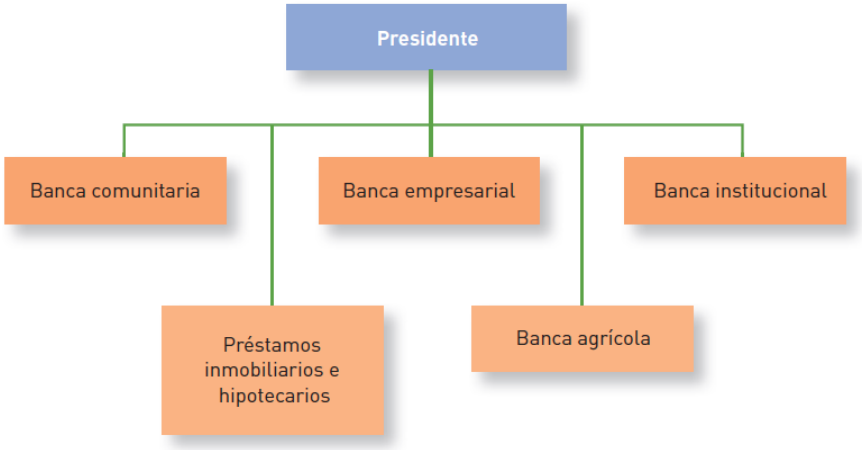
Figura 3.6: Ventajas y desventajas del organigrama funcional.

Ventajas	Desventajas
Las funciones se ven reflejadas por sentido común.	Los objetivos generales de la empresa son minimizados.
La autoridad y responsabilidad se ven preservadas por las funciones principales.	El personal esencial es altamente especializado y resta flexibilidad a la empresa.
Los empleados deben ser especializados en su área.	Se limita la interrelación entre funciones.
La capacitación se simplifica.	La responsabilidad de las operaciones se concentra en lo alto.
Es fácil de controlar la organización desde lo alto.	La adaptación a los cambios es lenta.
	Reduce el desarrollo de la gerencia.

Fuente: Elaboración propia basado en Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012.)

B) Organigrama por grupo de clientes: Este tipo de organización se distingue por la unión de actividades orientadas al resaltar el apego y la diferenciación hacia cada categoría de clientes. Entonces en la figura 3.9 se muestra gráficamente un organigrama por grupo de clientes:

Figura 3.7: Organigrama por grupo de clientes.



Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012.

En este caso, en la figura 3.8, se exponen las ventajas y desventajas para este tipo de organización.

Figura 3.8: Ventajas y desventajas de organigrama por grupo de clientes.

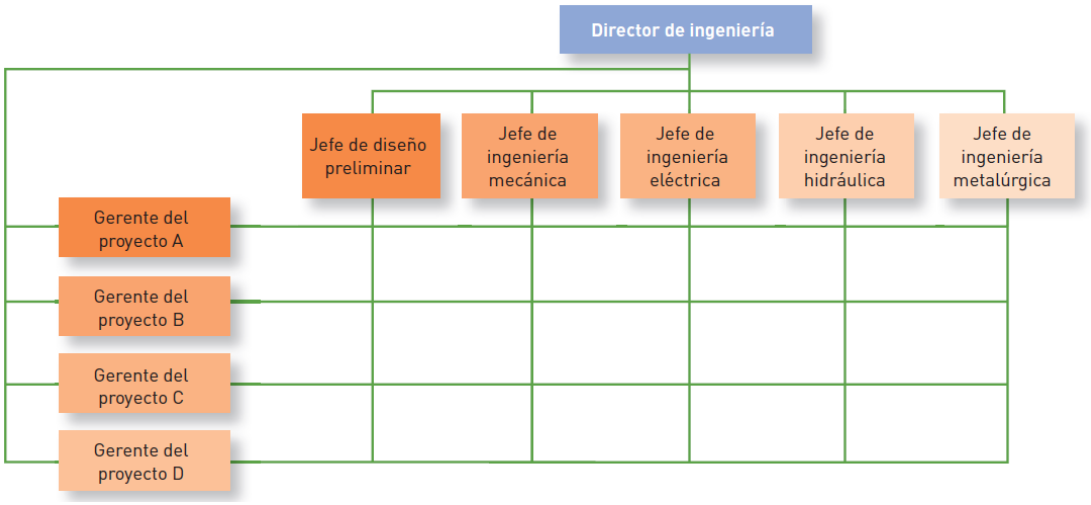
Ventajas	Desventajas
Las necesidades de los clientes se ve beneficiada.	Es difícil manejar las demandas de competitividad de parte de los clientes.
Hace sentir a los clientes con mayor comprensión.	Se requiere de personal especializado en los problemas de los clientes.

Se desarrollan empleados en base a las necesidades de los clientes.	Es ocasiones en difícil definir cada grupo de clientes.

Fuente: Elaboración propia basado en Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012.

C) Organización Matricial: Es un modelo hibrido que nace tras la fusión de los organigramas funcionales con los de producto o de proyecto. Este modelo es utilizado cuando se requiere de la combinación de dos modelos. Ahora en la figura 3.11 se muestra gráficamente en que consiste este tipo de organigrama:

Figura 3.9: Organigrama de tipo matricial.



Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012.

En conclusión para este modelo organizacional, para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la organización matricial funcionará siempre y cuando se apliquen las siguientes premisas:

- Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.

- Asegurar que la participación se base en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del proyecto.
- Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

Ahora que se ha terminado de explicar distintos modelos gráficos organizacionales, mejor conocidos como organigramas; se dará pie a explicar otra división de la misma etapa de organización, que es el acotamiento de las actividades que cada involucrado en la empresa desempeñará. Como se ha comentado anteriormente en este subcapítulo, todo empleado deba tener una descripción de puesto claramente establecida; a esto se le conoce como descripción de puesto.

Liderazgo y Mercadeo (año desconocido), avala que el puesto es vinculo más importante entre un empleado y la sociedad para la cual colabora. Esta relación es la que permite a las personas enriquecer a su propia empresa; al mismo tiempo los colaboradores son recompensados por lo anterior.

La descripción de puesto "…establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone." Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) Por otro lado, Garza Treviño (2004) define la descripción de puesto

Ahora, se definen algunos conceptos básicos de la descripción de puesto como la “relación de las áreas que implica un puesto.” Ahora se definen algunos conceptos básicos de la descripción de puesto:

- **Tarea:** Unidad más pequeña en la que una actividad del trabajo de una persona de puede dividir.

- **Obligación:** Grupo de tareas hechas por una persona, formando un área de trabajo delimitada.

- **Posición:** Conjunto de obligaciones desarrolladas por una persona en una organización.

- **Puesto:** Reunión de posiciones que ocupa una persona en un lapso sin ser afectado por transferencias internas, promociones o remociones. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (Granados apoyado por Chruden y Sherman, 1963, pág. 79)

- **Ocupación:** Clasificación de puestos que pueden ser hallados en distintas organizaciones y que sean similares entre sí. La ocupación se relaciona con la preparación profesional de cada trabajador, de la cual dependerá su desempeño.

- **Carrera:** Continuación de puestos de un trabajador que ha tenido en su vida profesional.

Ahora que se tiene un panorama sobre las distintas arquitecturas organizacionales, organigramas y conceptos de puesto, se procederán a incorporar para incluir al personal como parte de una organización.

3.1.3 Integración de personal.

Una vez proyectada la organización de una empresa, estos lineamientos deben de ser comunicados a los trabajadores. Esto con el fin de que todos tengan conocimiento de los cambios propuestos para el mejoramiento del funcionamiento de la organización; para lograr esto, se debe integrar el personal a los cambios dentro de la empresa.

Como lo indica Chiavenato (2009), en la era de la administración neoclásica, comprendida de 1950 a 1990, surgen los departamentos de recursos humanos evolucionados de los antiguos departamentos de relaciones industriales. Tradicionalmente, el departamento de recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, la formación, evaluación, remuneración, higiene, y la seguridad de los colaboradores.

En contraste, para Münch & García (2006), la integración de personal comprende 4 etapas:

- **Reclutamiento:** Se obtienen candidatos para la ocupación de puestos.

- **Selección:** Se elige el candidato idóneo en base a requerimientos de la misma empresa.

- **Inducción:** Se orienta al nuevo elemento a los objetivos de la empresa y en el ambiente organizacional.

- **Capacitación y desarrollo:** Se incrementa la capacidad del personal para lograr un desenvolvimiento en su máxima eficiencia.

Chivenato (2009), sostiene que en la era del conocimiento (1990-presente) los departamentos de recursos humanos son sustituidos por equipos de gestión de talento humano delegando a mandos gerenciales estas tareas, no obstante, en el caso de pequeñas empresas, siempre se le ha delegado la

tarea de recursos humanos a los gerentes de operación, en muchas ocasiones, sin ayuda interna y/o externa, dejando la integración de personal a operaciones intuitivas.

Toda organización es compuesta por personas, que orientadas hacia un objetivo en común, forman una comunidad con propósitos compartidos. Cada persona tiene un rol que desempeñar en a la organización a la que pertenece, estas tareas deben de ser específicas y comunicadas a cada persona. Por tanto, en los siguientes incisos se concretan los puntos a considerar al diseñar un puesto de trabajo:

A) Puestos por competencias: Alles (2008) indica que en función de la estrategia de cada organización, se deberán definir las competencias necesarias para formar parte de ella. Las competencias se dividen en dos grandes grupos:

Competencias cardinales: Todos los integrantes de una organización las deberán poseer.

Competencias específicas: Son competencias que en función del cargo a desempeñar, serán exigidas.

B) Definición y descripción de puestos: Toda persona que forma parte de una empresa, debe cumplir con tareas determinadas; generalmente el puesto determina las tareas, objetivos, obligaciones y privilegios que le da la organización. El puesto es una posición en el organigrama de una organización compuesto por todas las actividades que realiza un trabajador. La descripción de un puesto conlleva la relación de lo que un colaborador realiza, sus condiciones, y el objetivo de su posición; se deben de señalar las principales responsabilidades de cada colaborador. “La definición de los puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” Chiavenato. (2009)

Como asevera Chiavenato (2009), la estructura organizacional representa el diseño de la organización, su estructura y la interrelación interna compuesta por colaboradores. El diseño organizacional debe aclarar las relaciones de comunicación interna de la organización, el poder que ostenta cada puesto, y la definición de las funciones de cada persona en la organización.

Si la estructura organizacional es completamente inflexible, los puestos deberán estar diseñados con tareas fijas, cerradas, individualizadas y limitadas. Para permitir una organización flexible y adaptable a cambios, los puestos se describirán con tareas maleables, ajustables y abiertas, con una amplia interacción con el ambiente de la propia organización.

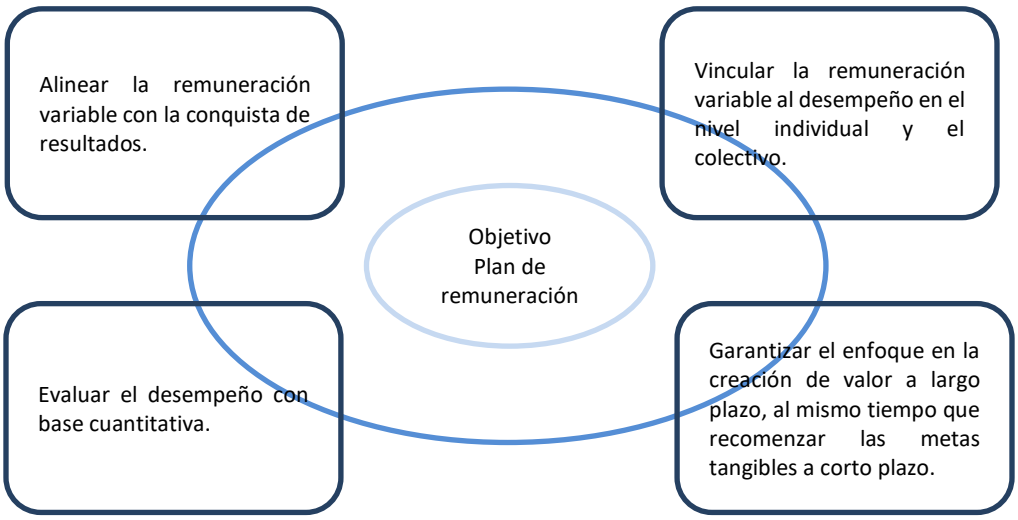
C) Programa de incentivos.

Según Chiavenato (2009), la remuneración a los trabajadores por el tiempo dedicado al trabajo es necesario mas no suficiente. Los incentivos son necesarios para propiciar un mayor esfuerzo al desempeñar sus tareas superando al esfuerzo actual para llegar a las metas planteadas por la organización. Las remuneraciones normalmente se convierten en algo rutinario sin conseguir una real motivación hacia los colaboradores. En realidad, este tipo de incentivos fue utilizado a principios del siglo XX teniendo como objetivo recompensar el trabajo tedioso y repetitivo.

En contraste con las remuneraciones fijas, existen las remuneraciones variables popularizadas en las últimas décadas principalmente en Europa y Estado Unidos. Este tipo de remuneraciones, consisten en premiar a los colaboradores en base a los resultados alcanzados. Dicho de otro modo, si la empresa gana más, los colaboradores ganan más, de lo contrario, los colaboradores ganan menos, si la empresa gana menos. Si la empresa no gana nada, los trabajadores no ganarán nada. Esta remuneración depende de los objetivos que se hayan establecido previamente entre la organización y los

colaboradores y los resultados obtenidos. A continuación, en la figura 3.11 se muestran los objetivos de un plan de remuneración variable:

Figura 3.10: Objetivo de un plan de remuneración variable.



Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato, 2009.

En adición a lo anterior, Longenecker, Moore & Petty (2001), trazan 5 puntos para lograr el éxito de un plan de incentivos:

- **Establecer metas alcanzables:** Los planes de incentivos según el desempeño del trabajador, dan mejores resultados cuando el mismo trabajador cree poder cumplir las metas; objetivos amplios de toda la organización solo frustran al trabajador.

- **Establecer metas significativas:** La motivación de los colaboradores no se logra cuando ellos no entienden la propia meta. Los esquemas de pago con cálculos complejos, o reglas comunicadas con un lenguaje elevado no expresan nada para la mayoría de los colaboradores.

- **Incorporar a los trabajadores:** Al diseñar un plan de incentivos es muy importante escuchar al empleado, solicitar su punto de vista y darle voz durante el desarrollo de esta herramienta. Los planes de incentivos se deberán implementar por etapas, consintiendo al trabajador asimilar el mismo.

- **Mantener metas en movimiento:** Los planes de incentivos basados en el desempeño deben de tener metas dinámicas que se ajusten a las necesidades variables tanto de la organización, clientes y colaboradores. Se espera que un plan de incentivos tenga de una duración de tres a cuatro años.

- **Apuntar con cuidado:** La gerencia debe asegurarse de que el plan de incentivos no contribuya a conductas erróneas, por ejemplo que los empleados oculten problemas para lograr el bono.

Chiavenato (2009) propone que para que las organizaciones funcionen, cuentan con sistemas de incentivos y de sanciones. Los incentivos tienen como fin promover buenas prácticas y comportamiento deseado por la empresa; por el lado contrario, las sanciones se aplican con el objetivo de castigar comportamiento no deseable.

Un programa de incentivos, como lo indica Chiavenato (2009), debe de incluir el total de prestaciones que una empresa ofrece a sus colaboradores, así como elegibilidad para ser acreedor de un incentivo, o en su caso, de un castigo. Este programa, no debe de limitarse a salarios, vacaciones, premios, promoción de puestos; también deberá contener otras recompensas no tangibles como la seguridad del empleo, crecimiento personal y profesional, y otras formas de reconocimiento por desempeño. Las recompensas pueden ser de diferente índole:

- **Recompensas basadas en la realización de los objetivos de la empresa:** La participación en resultados en un tiempo determinado es un ejemplo para este criterio que potencializa a una fuerte motivación.

- **Recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador en la compañía:** Un ejemplo para este criterio es el establecimiento de intervalos de tiempo en el cual, el colaborador no haya tenido un mal desempeño. Este tipo de recompensas son pequeñas y propician un equilibrio salarial.

- **Recompensas por desempeño excepcional:** Este precio demanda una diferencia sustancial en el desempeño y aumento salarial con fin motivacional.

- **Recompensas debido a los resultados de los departamentos:** Este tipo de retribuciones son grupales y se aplica en base al salario de cada integrante del equipo.

Chiavenato (2009), plantea que estos incentivos se pueden otorgar de manera independiente o en conjunto como un premio por lograr uno o varios objetivos organizacionales, este criterio deberá ser objetivo y medible como la fabricación de cierto producto, ofrecer un servicio determinado, lograr índice alto de productividad, incrementar ventas de productos y/o servicios, incrementar el margen de utilidad de la operación de la empresa, crecer la cartera de clientes, etc.

En contraste con lo anterior, el sistema de sanciones se basa en medidas disciplinarias con la finalidad de orientar el comportamiento de los colaboradores de la organización, evitando comportamientos contrarios a las normas de la empresa. Éste debe ser establecido cuando se haya advertido de manera verbal o escrita a los trabajadores, y en casos extremos, evitar la

continuidad de los malos hábitos con la suspensión de labores o hasta con un despido.

A continuación se mencionan aspectos a sustentar para implementar el sistema de recompensas como de sanciones:

- Se debe retroalimentar las buenas conductas dentro de la empresa para reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño de las personas.
- Debe de existir una correspondencia entre las recompensas otorgadas y los resultados alcanzados.

Teniendo en cuenta que tanto la integración de personal, como la dirección son etapas del proceso administrativo donde se tiene trato con personas, con una plataforma de integración de personal sólida, se tendrá una dirección más suave, que es la etapa del proceso administrativo donde se deja a criterios más subjetivos.

3.1.4 Dirección

La dirección es un elemento del proceso administrativo donde se asigna a cada colaborador sus tareas, funciones, y objetivos, además de que el líder debe guiar y motivar a sus colaboradores. Como lo indica Chiavenato (2001), como parte natural del crecimiento de toda organización, sus objetivos iniciales se transforman en objetivos cada vez más ambiciosos, de tal forma que la dirección también marca la evolución de los objetivos organizacionales. “La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales” Chiavenato, (2001)

Así mismo, este mismo autor sugiere que el concepto de dirección sea aplicado solamente a los colaboradores directos que trabajan dentro de los límites de la organización. Al ser la dirección de carácter interpersonal, ésta

se ve relacionada con las cualidades de motivación, liderazgo y comunicación, lo anterior determinará la relación de los individuos integrantes de la organización. Es decir, la dirección marcará el comportamiento de los integrantes (colaboradores) de una organización.

Liderazgo y comunicación

El potencial de un buen equipo de trabajo se incrementa cuando existe una buena relación empleado-patrón. En este sentido, Filion, Cisneros, & Mejía-Morelos (2011) hablan sobre liderazgo sosteniendo que la ambigüedad sobre quién es la persona que tiene el poder y orienta a la organización se debe eliminar. Esta persona debe actuar con coherencia y constancia, evitando cambios constantes en la dirección del negocio. La coherencia, constancia y solidez del líder dará la verdadera orientación deseada.

Koontz, Weihrich & Cannice, (2012) definen el liderazgo como "…el arte o proceso de influir en las personas para que participen en la disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo." En contraste con esta definición, Dubin (1951), citado por Garza Treviño (2004) define liderazgo como "… el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones."

Los líderes trabajan con el propósito de que el grupo logre los objetivos aplicando el máximo de sus capacidades con energía, entusiasmo, intensidad, confianza, experiencia y capacidad técnica.

La habilidad de liderazgo refleja por lo menos 4 características:

- La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones
- La capacidad de inspirar.

- La capacidad de activar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.
  Koontz, Weihrich & Cannice, (2012)

En contraste con el párrafo anterior, Garza Treviño (2004) Objeta que los líderes deben de contar con cuatro aptitudes o destrezas:

- **Atención mediante la visión:** hace referencia a la capacidad de captar la atención de los integrantes de la organización mediante una visión o intenciones vinculadas con la misión y metas organizaciones.

- **Significado mediante la comunicación:** Esta aptitud incluye el control del significado. Esto significa que los otros deben de entender el significado de sus ideales e invita a sumarse a ellos. La gerencia debe transmitir la visión.
- **Confianza mediante el posicionamiento:** Aquí se compromete la credibilidad y confianza que un líder tiene de parte de sus subordinados.

- **Despliegue del yo:** Esta última aptitud abarca el autocontrol del líder; es decir, debe estar consciente de sus propias habilidades y su uso eficaz, así como de sus limitantes.

Después de analizar los 4 puntos antecedentes, se puede resumir en que las habilidades del líder van muy ligadas al desarrollo humano del propio líder. La congruencia de los actos vs el discurso que ofrece, confianza y humildad son valores inherentes al liderazgo.

Existe una gran cantidad de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, es difícil resumir tal volumen de información, sin embargo, existe el principio del liderazgo, el cual expone que "…ya que las personas tienden a seguir a los

que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuando más comprendan los gerentes qué motivan a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, es más probable que sean líderes eficaces.” Koontz, Weihrich & Cannice, (2012)

El liderazgo y la comunicación están íntimamente ligadas, ya que una organización sin una comunicación efectiva en su interior no podrá aprovechar lo mejor de sus colaboradores, sin haber podido transmitirles sus objetivos y sin conocer sus deseos como parte de un plan de carrera dentro de la empresa. Los propósitos de la comunicación interna de una empresa giran sobre los siguientes ejes:

- Establecer y difundir metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva, y por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieren contribuir.
- Controlar el desempeño. Koontz, Weihrich & Cannice, (2012)

En las empresas cada vez es mayor la necesidad de la prontitud de comunicación, cualquier falla en la comunicación u omisión de la misma podría significar grandes pérdidas para la empresa; por el lado contrario, informar más de lo necesario puede ser contraproducente.

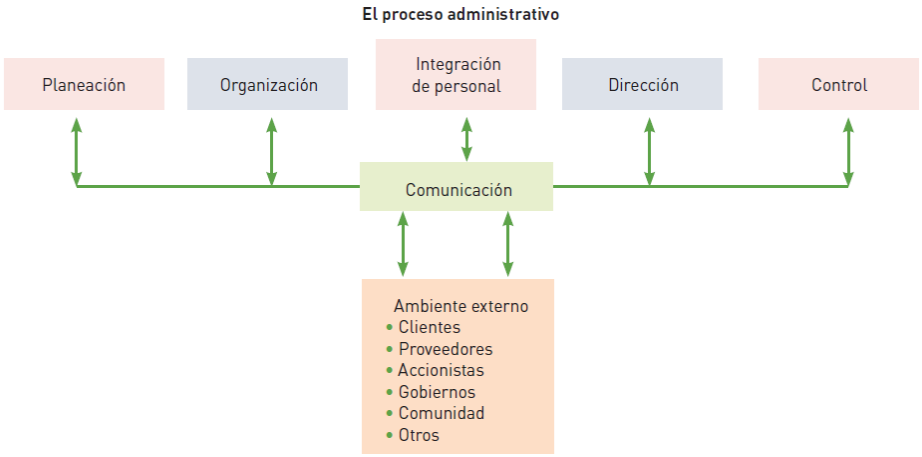
Longenecker, Moore, Petty (2001), recomiendan una comunicación efectiva dentro de la organización; la gerencia y empleados deberán hablar entre sí abiertamente, compartiendo ideas, problemas, soluciones, y virtudes de la empresa. Para lograr una comunicación efectiva la estructura jerarquía deberá hacerse a un lado, logrando que el personal de más bajo nivel jerárquico pueda hablar con franqueza en este proceso hacia los niveles jerárquicos más

altos y viceversa, también es necesaria la retroalimentación negativa; el objetivo es una comunicación bidireccional.

Conseguir una comunicación eficiente, responsabiliza a los líderes a trasmitir a los empleados el punto de partida, es decir, en donde están parados, cómo va la empresa, que planes se tienen corto, mediano y largo plazo. Como líder siempre se debe de tener presente que los empleados son personas y no máquinas, y como tal detectan con facilidad cualquier deshonestidad, pero recompensan los esfuerzos honestos de ser tratados como humanos sensatos y responsables.

La imagen 3.11 muestra la interrelación de la comunicación a lo largo del proceso administrativo:

Figura 3.11: El propósito y la función de la comunicación.



Fuente: Koontz, Weihrich & Cannice, (2012)

Una vez concluida la sección de integración de personal, se puede integrar todo el funcionamiento de la empresa; pero para mejorar, primero se debe de

controlar. Se continuará con los elementos más importantes que deben de ser controlados dentro de una organización.

Autoridad y poder.

El proceso de dirección consiste en acrecentar el potencial de la organización a través del talento y esfuerzo de todos sus colaboradores; es decir influir en el rendimiento de las personas y armonizar esfuerzos.

Los conceptos de autoridad y poder son similares, pero como lo dice Chiavenato (2001), estos son diferentes; el poder conlleva un potencial para influir sobre los demás, mientras que la autoridad figura en el propio poder institucional.

La autoridad concede poder relacionado con la posición o cargo dentro de la organización y se delega a través de reglas, políticas, descripción de puestos, métodos y estandarización de operaciones. Aunque el termino de autoridad tiene variantes entre diferentes autores, en general se puede definir como "… poder legal o derecho de mandar o actuar, es decir, la autoridad es el poder de mandar a los demás par que actúen o no…." Chiavenato (2001).

En adición a lo anterior, Garza Treviño (2004) nos dice que la autoridad "… se refiere a los derechos inherentes una posición de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas."

Para entender mejor los lazos entre autoridad y poder, Chiavenato (2001) dice que la autoridad da una fuerza ligada al grupo, el cual es un concepto sobreentendido en el concepto de poder: tener autoridad es tener poder. A pesar de ello, el tener poder no siempre conlleva a la pertenencia de la autoridad. La autoridad es un poder legal colectivamente aceptado.

Así mismo Garza Treviño (2004), hace referencia a John French y Bertram Raven, quienes han identificado cinco modalidades del poder:

- **Poder de recompensa:** Se da cuando una persona influyente tiene la capacidad de recompensar a otra persona influida tras haber obedecido sus órdenes.
- **Poder coercitivo:** Está fundamentado en la facultad para castigar.
- **Poder legítimo:** Se basa en la autoridad o poder formalmente constituido.
- **Poder de experiencia:** Corresponde cuando alguien goza de influencia cuando se percibe que tiene conocimientos y habilidades superiores a la del influido.
- **Poder referencial:** Se presenta cuando una persona es influida por otra con el fin de identificarse, imitarla o tener un sentido de pertenencia con la persona influyente.

Para entender mejor los lazos entre autoridad y poder, Chiavenato (2001) dice que la autoridad da una fuerza ligada al grupo, el cual es un concepto sobreentendido en el concepto de poder: tener autoridad es tener poder. A pesar de ello, el tener poder no siempre conlleva a la pertenencia de la autoridad. La autoridad es un poder legal colectivamente aceptado.

Una vez que se tiene a una empresa organizada con cada elemento integrador con funciones específicas y metas establecidas, es necesario medir los resultados; para se procede a la sección 3.7 donde se estudiará el control de una empresa, pues lo que no se mide no se puede mejorar.

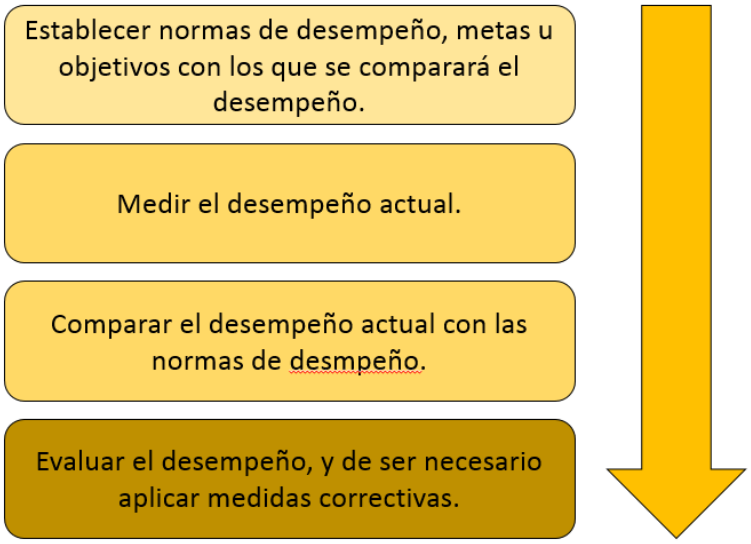
3.1.5 Control

Pese a tener una planeación madura, pocas organizaciones funciona cumpliendo todo lo planeado; de aquí la importancia del control y la necesidad de vigilar las operaciones y asegurarse que la organización funcione según lo esperado.

Aunque el control es la etapa menos compleja del proceso administrativo, representa una contraparte de la planeación, organización y dirección. Como lo indica Chiavenato (2001) en su libro “Administración proceso administrativo”, el control evalúa y mide resultados a partir de acciones emprendidas desde la planeación, organización y dirección. El control consiste en la elaboración de medios de evaluación de resultados de la organización. El fin último del control es comprobar que si se están cumpliendo o no los objetivos planeados con anterioridad. “Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.” Chiavenato, (2001). Un tanto más sencillo es el siguiente concepto de control: “…comparar el desempeño real con el estándar deseado.” Garza Treviño (2004)

En figura 3.12 se muestra las fases del control en una organización.

Figura 3.12: Pasos en el control organizacional.



Fuente: Jones & George, (2006)

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF, en su artículo "Errores más comunes del empresario PYME" (2013) llama a los empresarios a tener medidas de control con la finalidad de evitar errores en la operación de la organización. Estos controles deben de incluir control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de producción entre otros. La CONDUSEF también sugiere la documentación de manuales de operación y dominio de toda la documentación de la organización para tenerla siempre al día.

Niveles de control.

El control está presente en todos los niveles de cualquier organización, y ésta depende de los objetivos planteados para cada departamento y nivel de la empresa, estos objetivos deben de ser independientes pero alineados entre sí.

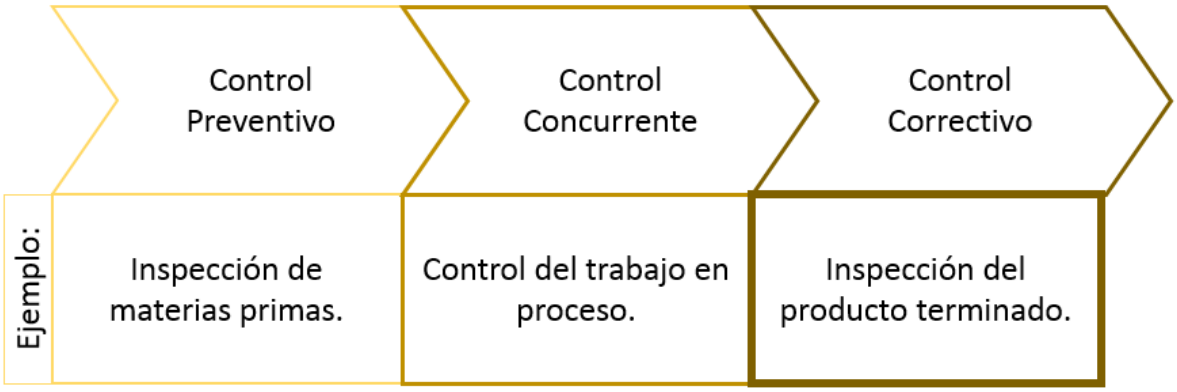
Figura 3.13: Niveles de control

Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato, (2001)

Etapas del proceso de control

No solo falta tener un control en diferentes niveles de la organización, es necesario llevar a cabo este monitoreo en distintas etapas como se muestra en la figura 3.14.

Figura 3.14: Etapas del proceso de control.



Fuente: Elaboración propia basado en Longenecker, Morre & Petty. (2001)

Las etapas del control se pueden aplicar cualquier área o proceso de la empresa, y es necesario tomar acciones correctivas cuando se detecten desviaciones importantes en comparación con la norma. El control preventivo asegura el cumplimiento de los estándares antes de iniciar alguna actividad o tarea, es un aseguramiento antes de dar inicio a cualquier actividad. El control concurrente se da durante la ejecución de una función; aquí se asegura que la realización de alguna actividad se apegue a lo planeado. Por último, la etapa correctiva se vive durante a la salida de un proceso; aquí se confirma la calidad del producto y/o servicio terminado.

Al inspeccionar el apego a lo planeado, Garza Treviño (2004) alude a Robbins al recomendar los atributos del sistema de control:

- Exactitud y confiabilidad de la información obtenida.
- Generar de manera oportuna la información.
- Justificar costo/beneficio del propio sistema de control.
- Flexibilidad a los cambios y nuevas exigencias.
- Fijar estándares factibles y alcanzables.
- Instalar controles estratégicos para la empresa.
- Medir con criterios variados da resultados de la evaluación más precisa.

Áreas de control

Koontz, Weihrich & Cannice, (2012), recomiendan llevar control sobre diferentes áreas dentro de la organización, para cada objetivo, cada política, cada procedimiento, etc.

- **Físicos:** Es una medida no monetaria, se puede medir en unidades como unidades de producción, volumen, potencia, velocidad, peso, tiempo, o alguna otra unidad de medición, según sea el caso.

- **De costos:** Se expresa en medidas monetarias, normalmente indican costos de producción, materia prima, de operación, etc.

- **De capital:** Es una medida monetaria a partir de valorizar artículos físicos. Está ligado al capital de la organización, se ve reflejado específicamente en el balance general. Refleja los estándares de capital, deudas, inversiones, y efectivo.

- **De ingresos:** Es la relación del flujo de dinero a partir de las ventas.

- **Intangibles:** Esto no expresa unidades físicas ni monetarias, miden objetivos que no se pueden medir de manera objetiva.

- **Planes estratégicos como puntos para control estratégico:** Este indicador refleja los puntos de control estratégicos, así como la actualización de la estrategia de la organización con base a un indicador objetivo que así lo demande.

Ventajas del control dentro de la organización

Koontz, Weihrich & Cannice, (2012), Los sistemas de control simplifican las acciones internas y externas de la organización que permiten llegar a los objetivos planteados. En las PyMEs, el uso de herramientas de control es una sencilla manera de facilitar el trabajo de implantación de un control estratégico. Esta implantación es con los siguientes objetivos:

- Analizar los resultados derivados de cada unidad estratégica existente para que sean comparados con previsiones relacionadas, con el objetivo de detectar posibles fallas (sistemas de alerta.)
- Implementar un sistema de comunicación para alertar sobre posibles fallas con el fin de reaccionar a tiempo con medidas correctivas.
- Evaluar periódicamente la gestión y ejecución del plan estratégico organizacional.

- Mediar la eficacia con base a los objetivos propuestos en el plan estratégico organizacional.
- Detectar posibles restricciones (cuellos de botella) en el sistema de operación que pudieran afectar el desarrollo del mismo proceso.
- Asignar responsabilidades a todos los departamentos de las empresas según sea su área de operación.
- Diseñar una estructura organizacional que permite el éxito de los objetivos propuestos anteriormente.

La consecución de estos fines, exigirá a la empresa el desarrollo de una serie de etapas necesarias para la correcta implantación de un sistema de control estratégico.

3.2 Otras bases teóricas y científicas.

Con el fin ampliar el panorama y no limitarse al proceso administrativo, ahora se hará referencia a diversas teorías sobre la mejora de calidad, productividad, control y gerencia de las empresas tomando como referencia otras corrientes y herramientas de la administración. Además se verán temas teóricos propios del campo donde se desarrolla AB Rodillos.

Principios para una dirección flexible y productiva

Nacional financiera (2014) fija en su artículo “Principios de administración”
10 puntos clave para facilitar una gestión flexible dentro de la organización:

- Transmitir a los colaboradores los objetivos que debe de lograr la organización.
- Relacionar cada tarea de los colaboradores con el objetivo de la organización.
- Establecer un clima laboral relajado que propicie la expresión de los colaboradores.

- No enfatizar los errores.
- Reconocer el esfuerzo y estimular la capacidad de los empleados.
- Solucionar problemas de manera objetiva, basado en hechos.
- Ser estricto en los objetivos organizacionales pero flexibles en el medio para llegar hacia ellos. Esto significa un equilibrio entre estructura y libertad.
- Crear y mantener comunicación en la empresa. Mantener el control sobre la información que circula en la organización formal e informal.
- Comprometer a todos los niveles de la organización al desarrollo y progreso de la organización a través del trabajo en equipo.
- Recordar que el principal recurso de cualquier organización son las personas, y se les debe tratar como tales.

A continuación en la sección 3.1, veremos un panorama sobre la distribución de las empresas en México, según su tamaño y giro, mismo que nos servirá para ubicar a AB Rodillos en su entorno.

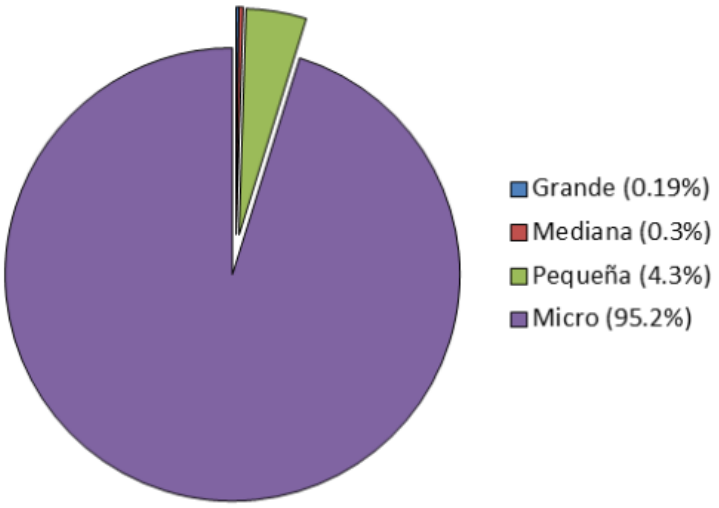
Clasificación de empresas por su tamaño en México.

Existen diferentes criterios para clasificar a las empresas según su tamaño, la más usada es la clasificación de las empresas según el número de su plantilla laboral, giro y volumen de ventas. El criterio establecido por Martinez, Vera & Vera, (2013) consiste en el establecimiento de rangos de trabajadores para determinar el tamaño de la empresa. De 0 a 10 trabajadores es microempresa; de 11 a 50 pequeña; de 51 a 250 medianas; y de 251 en adelante grande.

La Asociación de Bancos de México estratifica a las PYME de la siguiente forma: según el número de trabajadores: de 1 a 10 trabajadores como micro empresa, de 11 a 50, como pequeña empresa, y de 51 a 250 como una mediana empresa, por lo que AB Rodillos se cataloga como una micro

empresa. A continuación se muestra gráficamente cómo se distribuye la cantidad de empresas en México según su tamaño:

Figura 3.15: Porcentaje de las empresas en México según su tamaño.



Fuente: Asociación de Bancos de México. (2015)

La Secretaría de Economía en 2002 publicó en el Diario Oficial de la Federación la clasificación de las empresas según el giro que desempeñan, esto puede ser industrial, comercial y de servicios. Partiendo de los criterios anteriores, AB Rodillos se identifica como una microempresa del giro industrial y de servicios. (Recuperado el día 16 octubre, 2014. http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/compite_eval_2004.pdf)

AB Rodillos es una empresa PYME, al haber seis personas que colaboran directamente en ella: cuatro operadores, un gerente, y un administrador. Además, se cuenta con servicios de outsourcing como lo es contabilidad, intendencia, comercio exterior, que se encarga de realizar trámites de importación y exportación.

Se contextualizará a AB Rodillos dentro del mundo de las PYME, dando argumentos sólidos sobre ubicación de la Organización dentro de la industria en la cual se desenvuelve.

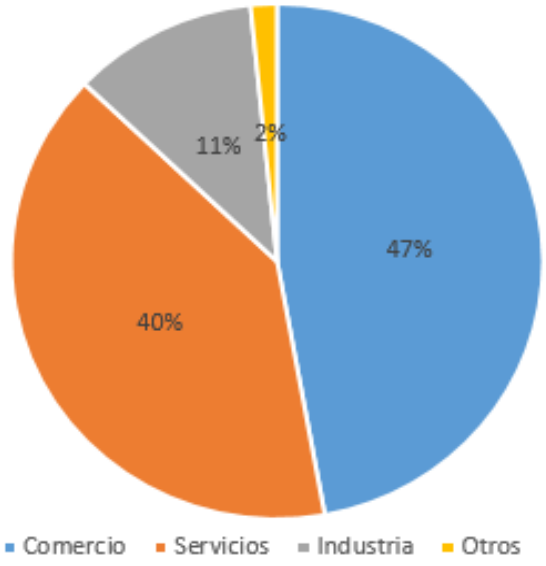
Las PYMEs en México.

Las PYMEs son un motor fundamental de la economía mexicana, que según datos de ProMéxico (2013) aportan un 23% del producto interno bruto del país, representando el 97% de las empresas, generando el 20.08% de los empleos. Según datos del censo económico 2014 de INEGI, el 39.7% del personal ocupado en México, es labora en una empresa de menos de 10 colaboradores. Los datos anteriores muestran la importancia que tienen estas empresas a la economía mexicana.

La Asociación de Bancos de México, además de estratificar las empresas según su tamaño, las estratifica según su giro. Éstas pueden ser comercio, servicios, industria y otros. Son consideradas empresas industriales las organizaciones dedicadas a la transformación de productos y/o extracción de recursos. Las empresas comerciales son las que actúan como intermediarios entre productos y consumidores. Mientras que las empresas de servicios son las dedicadas a ofrecer asistencia a su clientela en rubros tales como turismo, logística, finanzas, educación, etc.

Resumiendo, se puede decir que AB Rodillos es una PYME de giro industrial, donde los rodillos son transformados durante su mantenimiento, ahora en la figura 3.16 se describirá la distribución de PYMES en México según su giro:

Figura 3.16: Distribución de PYME en México según su giro.



Fuente: Asociación de Bancos de México. Recuperado el día 13 de enero. http://www.mundopymeabm.org.mx/estadisticas/las-pymes-en-la-economia

Desarrollo Organizacional.

Según Audirac (2007) el desarrollo organizacional se define como "…una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, y se oriente hacia las metas, estructura y demandas de la organización."

Edgar Schein citado por Audirac (2007), define el desarrollo organizacional como "…una clase de programa planeado con el objetivo de alcanzar la actuación eficaz de toda una organización, pero sus partes competentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos, como: 1. La comunicación; 2. Los papeles y funciones de los miembros del grupos; 3. La solución de problemas y toma de decisiones

en el grupo; 4. El liderazgo y autoridad, y 5. La cooperación y la competencia entre grupos.”

El desarrollo organizacional (DO) tiene como propósito un cambio individual y grupal para que la organización en intervención responda a los cambios requeridos tanto internos como externos. De forma grupal se busca aumentar la eficiencia, productividad, capacidad de resolución de problemas técnicos y alcanzar metas organizacionales. Desde un nivel personal, el DO busca el desarrollo de capacidades personales como la adaptación de nuevas situaciones o demandas, y alcanzar al mismo tiempo el bienestar de quienes forman parte del equipo. Algunos de los objetivos particulares del DO son:

- Implica acciones encaminadas al logro de las metas de la organización y de las personas que la integran.
- Busca detectar posibilidades de mejora mediante el estudio de los procesos técnico-operativos, humanos y de dirección.
- Propone estrategias y acciones estructurales, mediante proyectos, que concreten las posibilidades de mejora.

Ahora que se ha planteado el proceso administrativo, se tienen las bases teóricas para aplicar la metodología de la investigación de caso de estudio en curso. Lo planteado en el capítulo en curso tiene como objetivo dar sustento a las recomendaciones que se harán a AB Rodillos posteriormente.

Capítulo 4: Metodología.

A través de este capítulo se sustentará la base teórica metodológica sobre la cual se regirá el presente proyecto junto, así mismo se describe de manera perceptible la aplicación de la misma.

Siendo este un estudio de caso se sentarán las bases de este enfoque de investigación, sus pros y contras, así como las técnicas de entrevista y observación que se utilizarán para llegar a las conclusiones que posteriormente se expondrán en el capítulo 5.

4.1 Estudios en la administración.

Según López-Herrera & Salas-Harms (2009), los estudios en la administración se pueden clasificar en dos rubros: los que tienen como fin el diseño de herramientas para su aplicación en la práctica profesional en las empresas, y aquellos que tienen que analizar el comportamiento de una organización en particular. El primer tipo de estudio es de carácter propositivo, mientras que el segundo tipo de investigaciones depende del método que se utilice; puesto que los resultados pueden ser solo explicativos o descriptivos.

Figura 4.1: Estudios sobre administración.

Tipo	Finalidad	Productos
Propositivos	Generar herramientas para la práctica profesional en las organizaciones	Estrategias, modelos, técnicas, procedimientos, sistemas, etc.
Descriptivos	Investigar el comportamiento y desempeño de las organizaciones	Estudios de caso cualitativos
Explicativos		Artículos con análisis cuantitativo

Fuente: López-Herrera & Salas-Harms, (2009)

Al ser el presente una investigación de carácter descriptivo donde se habrá resultados de tipo cualitativo, a continuación se verán las bases de una investigación cualitativa con base a la figura 4.1.

4.2 La investigación cualitativa.

Según Villareal Larrínaga & Landeta Rodriguez (2010) a través del tiempo han existido diversas escuelas sobre el pensamiento administrativo, algunas se relacionan con el estructuralismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, el empirismo, y la fenomenología; todas buscando el conocimiento. Las anteriores, han sido polarizadas en dos corrientes: el enfoque cuantitativo y cualitativo.

Strauss & Corbin (1990, citado por Castro Monge, 2010) sostienen que la investigación cualitativa es "….cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación." Por otra parte, Mejía (2004, citado por Castro Monge, 2010) señala que la investigación cualitativa es una metodología que incluye palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para entender el desarrollo de una organización a través de significados y desde una perspectiva holística, es decir desde un todo.

Algunos autores cuestionan el enfoque cuantitativo por ser impersonal, frío, limitativo, cerrado, y rígido. En la otra cara de la moneda, el enfoque cualitativo es considerado vago, subjetivo, inválido, especulativo, sin posibilidad a réplica, y sin datos sólidos que sustenten los resultados. Ante estos argumentos Stake (1995, citado por Castro Monge, 2010) asevera que "….el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientas que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación".

Como es de esperar, este tipo de estudios utilizan datos cualitativos tales como hechos, citas directivas, el habla de las personas, extractos de pasajes enteros de documentos para construir un conocimiento de realidad social, construcción y comprobación teórica. Es importante señalar que "…. los hallazgos cualitativos no son, por tanto, formulaciones de verdades: son la mejor respuesta que se puede obtener a una pregunta en un momento dado." Guba & Lincoln, 1994, citado por Castro Monge, (2010)

Las investigaciones cualitativas pueden ser descritas como estudios con las siguientes características:

- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no se necesita reducirlos a números ni tampoco deben analizarse de forma estadística.
- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- Donde las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado, ni definido por completo. Guba & Lincoln, 1994, citado Castro Monge, (2010)

Según Villareal Larrínaga & Landeta Rodriguez (2010), las investigaciones cualitativas no tienen como fin ampliar intrínsecamente los resultados a poblaciones más generalizadas, tampoco buscan obtener muestras representativas probabilísticas de una población, de hecho, en este tipo de estudios no se busca replicar los resultados y hallazgos de un estudio. Igualmente el proceso inductivo es fundamentado explorando y describiendo un objeto de estudio para más tarde generar perspectivas teóricas.

Siendo más específicos en la metodología aplicada en el presente proyecto de carácter cualitativo, es el estudio de caso el cuál guiará el procedimiento de investigación.

4.3 El estudio de caso

En varios documentos se han enfatizado la importancia de las investigaciones basadas en estudios de casos, herramienta muy popular en la investigación cualitativa. Según Yin (1994, citado por Larrínaga & Rodríguez 2010), sostiene que el estudio de caso es una investigación empírica, donde se estudia un objeto en su contexto cotidiano. La finalidad de la metodología del estudio de caso, es exponer la realidad de un objeto de estudio de manera completa y exacta donde se prohíbe la alteración de los datos, para que el investigador pueda presentar verazmente la evidencia disponible.

Como asevera Yin (1994), citado por Larrínaga & Rodríguez (2010), existen varios prejuicios asociados a los estudios de casos en que sus conclusiones no deben ser generalizables estadísticamente ya que los objetos de estudio no representan a una muestra de una población o de un universo en específico.

Así mismo, estos autores plantean un pensamiento de diseño de investigación haciendo referencia a las siguientes áreas:

- Preguntas de investigación.
- Proposiciones teóricas (marco teórico.)
- Unión lógica entre los datos y las propuestas.
- Criterios para interpretación de datos.

Ya que tanto las preguntas de investigación como el marco teórico contienen las bases del proyecto (conceptos, dimensiones, factores o variables), las preguntas de investigación y el marco teórico fungirán como referencia y punto de partida hacia la recolección de datos para el análisis del caso.

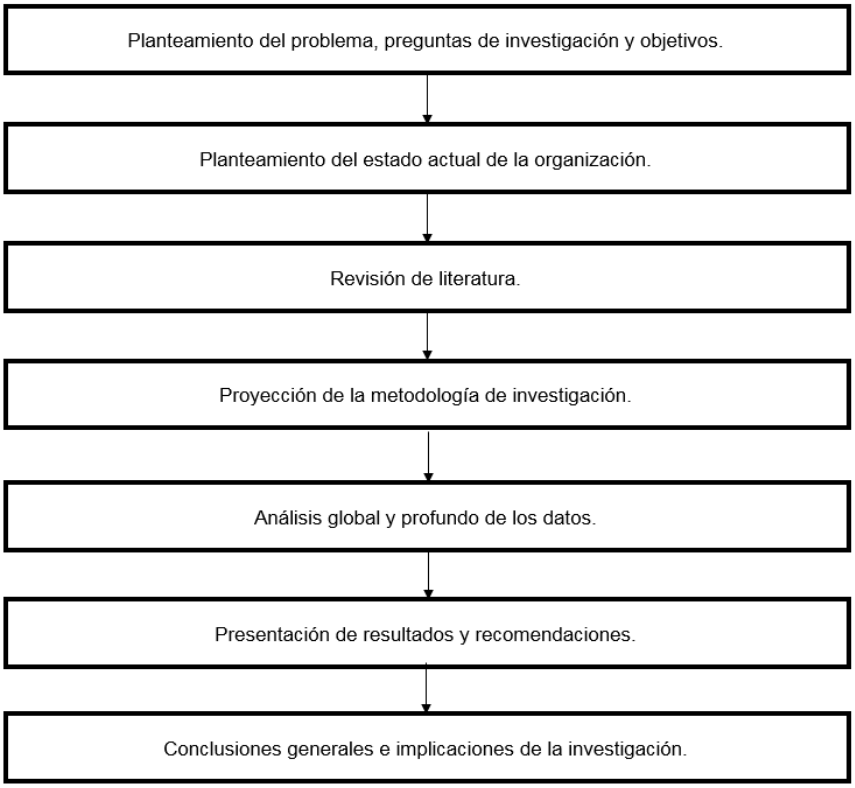
El estudio de caso en curso, tiene como propósito analizar y observar tareas, instrumentos, y procedimiento que se ejecutarán para posteriormente efectuar

el diseño de la investigación y con un reglamento general y específico de lo que se deberá seguir dentro de la Organización.

A continuación, en la figura 4.2 se muestra gráficamente mediante un diagrama de bloques los pasos a seguir en esta investigación de estudio de caso.

La investigación en curso es un estudio de caso dadas las características de los datos por analizar, estos datos carecen de sustento subjetivo y estadístico; la información procesada en este trabajo no es generalizable para todas las PYMES, sino que es algo particular para AB Rodillos.

Figura 4.2: Procedimiento metodológico de la investigación.



Fuente: Elaboración propia basado en Martínez Carazo, (2006)

4.6 Técnicas de recopilación de la información.

Para efectos del estudio cualitativo en curso, se tomarán tres técnicas de recopilación de la información: entrevista, observación. y revisión documental.

La entrevista

El análisis de entrevista se usa para sintetizar información u opiniones en temas de interés relevantes. Permite seleccionar respuestas en temas donde se reducen las actitudes respecto a un tópico determinado. Para llevar a cabo la entrevista, Audirac (2007) hace las siguientes recomendaciones para el cuestionario:

- Las preguntas que se incluyan en el cuestionario deben tender a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico; deben ser sencillas, que no se presten a ambigüedad.
- Debe completarse y verificarse con el uso de otros métodos de obtención de datos: observación, documentos.
- Se debe ser muy cuidadoso en el diseño del cuestionario, para evitar el uso tendencioso de los resultados, finalmente podemos poner “boca” de las personas lo que queremos que digan.

Complementando lo anterior, Morone (sin fecha), sugiere una estructura organizada en un cuestionario de entrevista de giro profesional con fines cualitativos y no estadísticos:

- **Preguntas referidas a las variables objeto de la investigación:** aquí se ubican las preguntas referidas a los indicadores de los datos buscados, comenzando con las más fáciles e interesantes y continuando con las más importantes.
- **Preguntas referidas a los datos de clasificación:** interrogan sobre variables de base y que permiten clasificar a la población en grandes grupos sociodemográficos. Son fáciles de responder, y por ello se ubican cerca del final del cuestionario, cuando el encuestado ya está cansado.

Como indican (Hair, Bush y Ortinau, 2010), las entrevistas exhaustivas no solo extraen datos duros, sino que también reflejan actitudes, emociones, y conductas al entrevistador, no obstante estas impresiones son mera subjetivad ya que se requiere de destrezas de comunicación, capacidad de escuchas y habilidades de interpretación.

Algunos consejos que ofrecen los autores es el evitar preguntas donde la respuesta se limite a un si/no, también es recomendable utilizar preguntas donde la redacción de la misma obligue al entrevistado a dar respuestas positivas y con amplitud sobre el tema.

Las principales ventajas de esta técnica de investigación es la flexibilidad, ya que permite abundar en diversos temas y la recolección de motivaciones y opiniones. Por el lado contrario, entre las principales desventajas, es que éstas no son generalizables, y carecen de confiabilidad, exigiendo una amplia habilidad de discernimiento de parte del entrevistador.

Aplicación de la entrevista.

Se realizaron dos entrevistas, mismas que fueron ejecutadas con las siguientes bases:

- **Objetivo de la entrevista:** Contrastar el cómo debería de operar la Empresa según lo que indica el marco teórico, en relación al pensamiento de la gerencia (el entrevistado) y el cómo opera realmente la Organización.
- **Determinar temas a abordar**: Fueron seleccionados los asuntos relacionados con el proceso administrativo: misión, visión, futuros planes (planeación), obstáculos para lograrlos, relación empresa-cliente, organización, funcionamiento de la empresa, control de ingresos/egresos, control de inventarios, cadena de mando, diversificación.

- **Elegir a los entrevistados:** El presidente del consejo es quien fue entrevistado. Su elección de debe a que es quien toma todas las decisiones importantes dentro de la Empresa. Es sobre de él donde recae la responsabilidad de planeación a largo plazo y decisiones estratégicas; el resto de los colaboradores ejecutan tareas operativas. Ya que el puesto de jefe de taller se encuentra vacante, la misma persona ocupa el cargo de gerente y jefe de taller, quien también fue entrevistado.
- **Fijar entrevista:** Al no residir el presidente del consejo en Puebla el entrevistado, la audiencia fue vía skype, en un fin de semana donde él tuviera mayor espacio de tiempo para la realización de la entrevista. En el caso del jefe de taller, se efectuó una auto entrevista.
- **Tipo de entrevista:** Se tomó la entrevista semi estructurada, donde se tiene la flexibilidad de generar nuevas preguntas a partir de temas generados durante el mismo diálogo basado en una guía.
- **Determinar la forma en el cual se anotará la información**: Con el uso de una computadora la charla se transcribe simultáneamente a la misma.
- **Interpretar los resultados según se hayan planteado los objetivos del estudio:** Mediante un cruce de información con la observación y revisión documental.

A continuación se muestra la guía utilizada para la entrevista exhaustiva realizada a un miembro del consejo de AB Rodillos. Esta guía fue construida para revelar el uso y objetividad del proceso administrativo en la Empresa mediante preguntas que muestren diferentes etapas del proceso y alternativas de crecimiento para la organización; mismas preguntas que han sido utilizadas como eje para el desprendimiento de mayores interrogantes:

-¿Cuál es la misión que se tiene como empresa?

-¿Qué soluciones ofrece a sus clientes?

- ¿Qué visión proyecta hacia sus clientes como empresa?

- ¿Necesita recursos económicos para lograrlo?
- ¿Qué acciones necesita tomar para llegar a ello?
- ¿Tiene una estructura en mente sobre la funcionalidad de la empresa?
- ¿Qué puestos de trabajo son clave para el funcionamiento operativo?
- ¿Qué relación tienen entre sí?
- ¿Qué control se tiene sobre las decisiones tomadas en la empresa?
- ¿Cómo se toman las decisiones con efectos a mediano y largo plazo para la permanencia de la empresa?

Para ver las entrevistas completas consultar el anexo 2.

Basando en las variables clave del proceso administrativo, en la primera entrevista hecha al presidente del consejo las primeras siete preguntas fueros relacionadas a la etapa de planeación, las preguntas 8 a las 12, se vinculan a la organización e integración de personal. Las preguntas 13, 14, 16, 19, 20, 21, y 22 se enfocan en la dirección, mientras que las numero 1, 17 y 18 al control.

En el caso de la entrevista aplicada al gerente de planta, las preguntas 1 a 7 se clasifican en la planeación, las preguntas de la 8 a las 12 a la organización e integración de personal. Las preguntas 15, 14, 19, 20, 21, 22 describen la dirección y finalmente el control se conecta con las preguntas 13, 16, 17, 18.

La observación

En relación al reporte de observación, Audirac (2007) sostiene que en este tipo de análisis se desea representar información de procesos de la organización como las instalaciones, equipos, grupos, procesos de transformación, equipos, grupos, sistemas, ejecución de métodos, procedimientos, condiciones de trabajo, o clima organizacional.

Del mismo modo, Schensul & LeCompte, (1999), citado por Kawulich, (2005) sostiene que la observación es "…el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador". Por otro lado, Marshall & Rossman (1989), citado por Kawulich, 2005) dicen que la observación es "…la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado."

DeWalt y DeWalt (2002), citado por Kawulich, (2005) sugieren los siguientes puntos para lograr una observación exitosa:

- Observar activamente, atendiendo a los detalles que uno quiere recordar después.
- Mirar las interacciones que ocurren en el escenario, incluyendo quién habla a quién, las opiniones de quién son respetadas, cómo se toman las decisiones. También observar en dónde se paran o sientan los participantes, particularmente aquellos con poder versus aquellos con menos poder, u hombres versus mujeres.

Aplicación de la observación.

La observación se llevó a cabo en días laborables donde se estuviera operando de manera rutinaria, es decir, sin eventos extraordinarios que provocaran el falseamiento de las operaciones en comparación de cómo se hacen normalmente. Se tomaron algunas fotografías de empresa en pleno funcionamiento, del mobiliario, herramental, maquinaria y todo el personal operativo, la cual permite testimoniar algunas áreas de oportunidad para la Empresa.

En seguida se muestra lo detalles de la observación en campo así como su evidencia a través de un registro etnográfico:

En la figura 4.3 se muestra el calendario de observación donde se hicieron prácticas de observación con fines de investigación.

Figura 4.3: Calendario de observación.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Octubre 24	Octubre 25 9am-2pm	Octubre 26 3pm-630pm	Octubre 27	Octubre 28	Octubre 29 9:am-1pm
Octubre 31 9am-6pm	Noviembre 01	Noviembre 2	Noviembre 3	Noviembre 4 9am-2pm	Noviembre 5
Noviembre 14	Noviembre 15 9am-6:30pm	Noviembre 16	Noviembre 17	Noviembre 18	Noviembre 19

Fuente: Elaboración propia.

Para consultar los registros se observación favor de dirigirse al anexo 3.

Revisión documental.

Tomando como referencia las aportaciones de Martinez & Almeida (2014), la investigación documentar consiste en recopilar información de diferentes orígenes documentales como libros, archivos, manuales, etc. La observación debe tener un respaldo teórico visible en el capítulo correspondiente de la presente investigación, y así guiar las interpretaciones y resultados que se obtendrán. Es importante que la información obtenida sea pertinente, relevante, confiable y actual.

Para llevar a cabo esta fase la investigación, se han seguido los siguientes pasos:

- **Fijar objetivo de revisión de evidencias y documentos históricos:** Obtener evidencias sobre hechos relevantes en la empresa, con datos que la gerencia considere irrelevantes.

- **Determinar temas, áreas o procesos a investigar:** Datos históricos de frecuencia de clientes, según su giro, y servicios solicitados con mayor frecuencia.
- **Analizar la información en los medios disponibles como físico, electrónico, informes, reportes, etc.**: Solicitar autorización a la Empresa para acceder a información para su análisis.
- **Adherir los hallazgos a los resultados de la entrevista y observación para realizar recomendaciones a la Empresa:** Cotejar la información obtenida en la entrevista y en la observación.

Ahora que se cuenta con la metodología en la que se basarán los resultados y conclusiones de la presente investigación, se precederá realizar las entrevistas y análisis de observación para posteriormente en el capítulo 5 publicar los resultados.

Capítulo 5: Resultados.

A continuación de exponen los resultados de las tres técnicas de obtención de resultados: Entrevista exhaustiva, observación y revisión documental. La exposición de resultados es la antesala a la formulación de propuestas.

5.1 Resultados de Entrevista.

Se realizó una entrevista a un miembro del consejo de administración de la Empresa, siendo este quien más conoce sobre el mercado, clientes, tendencias, además de ser quien lleva la visión hacia los demás colaboradores. En este proceso se decidió entrevistar a dos personas: quien funge como presidente del consejo de administración de la organización y al gerente, siendo además este quién toma las decisiones estratégicas para la misma. Y al jefe de taller. Para consultar las entrevistas completas favor de ir a anexo 2.

Según la figura 5.1, podemos encontrar un contraste de las respuestas hechas por los entrevistados en relación a las variables clave sostenidas en el proceso administrativo.

Figura 5.1: Extracto de resultados de entrevistas.

Variable clave/ Entrevistado	Planeación	Organización/ Integra. de Personal	Dirección	Control
Presidente del consejo.	Plantea ser líder en el país de su giro. Desea expandir el negocio con la apertura de una nueva planta. La planeación financiera es básica. Existe un error conceptual entre misión y objetivos.	Se plantea una organización con operaciones pre establecidas, y una cierta autonomía en las decisiones. Actualmente los puestos, y roles están definidos en la informalidad.	La toma de decisiones se toma entre el Presidente y el gerente. Se tiene una línea de mando, liderazgo y comunicación informal.	Existen deficiencias en el proceso de control interno, tanto de metas y objetivos como de inventarios, ya que son llevados con herramientas básicas.

Gerente	Manifiesta su deseo por ser los referentes en el mercado de este giro. Tiene interés de crecer aumentando la capacidad de la planta actual y diversificar el giro de los clientes.	Revela la organización informal de la empresa, aunque cada integrante de la misma con roles definidos.	Expone la dirección de la empresa en un estado informal, sin planes definidos de comunicación y liderazgo. Se cuenta con un plan de incentivos económico mensual.	Se tiene un control elemental, tanto de inventario como de logro de objetivos. Se menciona que el control de calidad es notable e individual.
Contraste	Ambos quieren ser los proveedores de referencia en el medio. El presidente desea crecer con una nueva planta, mientras que el gerente expandiendo capacidad.	Se coincide en tener una organización con roles definidos de procedencia informal.	Se coincide en tener una dirección con roles definidos de procedencia informal.	Los elementos de control son básicos, con herramientas palpables pero sin profundizar.

Fuente: Elaboración propia.

Durante las entrevistas resaltaron los siguientes puntos:

- Se evidenció la confusión entre la misión, visión y el objetivo de la Empresa al ser cuestionada la misión y responder con el objetivo, no obstante, deja entrever la intensión del destino de la Organización de un modo informal.
- Se deja ver el deseo de una diversificación geográfica de la empresa e ir por un mercado sub atendido. Se ha elegido la ciudad de Guadalajara para ello; tras dar sus argumentos en la entrevista para asentarse en este lugar, se evidenciaron dos factores que han frenado el proyecto:

la falta de capital y la falta de confianza de personal nuevo para delegar tareas para la apertura de una nueva planta. Asunto contrastante con el deseo por parte del gerente de crecer primero en capacidad antes que en una expansión geográfica.

- Sobre la existencia de presupuestos y control de ingresos y egresos, están relacionadas las preguntas 6 y 7; mismas que reflejan tener una idea de estos temas, no obstante en la revisión documental el plan de ingresos y egresos del cual habla en la preg. #7, tiene una visión muy corta.
- Referente a las estrategias de ser pioneros en tecnología del ramo, se ha logrado ya que son los únicos en el país que cuentan con maquinaria CNC para trabajar con rodillos de hasta 24".
- En las preguntas vinculadas a la organización e integración de persona, podemos destacar que se tiene el panorama para hacer una organización autosuficiente, contrario a lo que se analizó en la observación donde el jefe de taller, en ocasiones da instrucciones que deberían estar ya estandarizadas.
- Existe mutuo acuerdo en que las etapas de organización y dirección son inmaduras.
- Relativo a las relaciones internas de la empresa, línea de mando y comunicación, se encontraron deficiencias en la formalización de las mismas. Aunque los colaboradores realizan las tareas asignadas, existen un vacío en los controles de la Empresa para la verificación de la correcta operación de la maquinaria y la implementación de tecnologías de la información.
- Sobre el control operacional, se da una respuesta muy básica. En la observación se identificó al jefe de taller ser quien lleva este tipo de control. Es quien realiza la planeación de producción así como hace los reportes de taller a cada rodillo trabajado. No obstante, el jefe de taller dice realizar control de calidad a la totalidad de los rodillos antes de embarcarlos al cliente.

- Nuevamente se refleja inmadurez en la vigilancia de los objetivos En este caso con reportes y estadísticas básicas útiles para futuras tomas de decisiones, sin embargo, según lo también visto en revisión documental, se pudieran hacer estadísticas más profundas.
- En el caso de componentes para molinería, productos también comercializados por AB Rodillos, la Empresa es nueva en este giro, no se tiene registro de sus ventas y aún no cuentan con almacén de estos productos.

5.2 Resultados de la observación.

Se realizaron varias visitas en la Empresa en distintos días y horarios con el fin de evitar homogeneidad en la observación y adquirir resultados más amplios; no obstante las evidencias de la observación fueron similares.

Se evidenció orden general en la planta, limpieza y almacén de rodillos clasificado según su status de trabajo, lo que ayuda la señalización para cada área tal y como se muestra en las figuras 5.2 y 5.3

Figura 5.2: Carteles de señalización.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.3: Vista del almacén.

Fuente: Elaboración propia.

Además del almacén de rodillos se encontró orden general en toda la planta; algunos racks de herramientas cuentan con organizadores aplicando un lugar para cosas y cada cosa en su lugar, para lo que había espacios ideados para un fin en específico. Caso contrario sucede con los operadores, quienes en ocasiones se encontraban confundidos con la secuencia de trabajo que debían seguir. Los colaboradores intentaban unificar rodillos de la misma medida para trabajar por lotes de trabajo basando en dimensiones de piezas para reducir tiempos de set up de maquinaria. Cuando un cliente tiene rodillos de diferentes medidas, aplazaban tiempos de entrega prometidos evidenciando una grave falta de coordinación entre el jefe de taller y sus subordinados.

Era frecuente encontrar a los colaboradores ociosos en momentos donde se demandaba su tiempo en actividades secundarias que se hacen en paralelo mientas las máquinas trabajan en ciclos automáticos, tales como empaque de rodillos, limpieza de área de trabajo, lubricación de maquinaria. Esto refleja una falta de motivación de la gerencia hacia los empleados para dar su mejor esfuerzo a cuidar su propio lugar de actividades. La imagen mostrando esta

escena no pudo ser tomada ya que los operadores al ver la cámara cambiaban de actitud.

5.3 Resultados de la revisión Documental.

El historial de la empresa en prácticamente nulo, dando por hecho que toda la información está a memoria y que la recordarán en el momento que la soliciten, además de confiarse que nunca habrá rotación de personal y que está valiosa información no se perderá.

De la poca información en los archivos de la Empresa, se identificó a los principales clientes según su giro, la distribución porcentual se muestra en la figura 5.5

Figura 5.4: Distribución de clientes según su giro en el año 2015.

Industria harinera	83%
Alimento Balanceado	8%
Industria aceitera	6%
Industria salinera	2%
Industria cervecera	1%

Fuente: Elaboración propia basado en información de la Empresa.

Para la proyección de los mismos recursos monetarios, aunque en la entrevista se declaró que existe un plan de ingresos y egresos, en la búsqueda de información interna de la empresa, se evidenció la falta de

madurez de esta herramienta, tendiendo solamente elementos básicos y con proyecciones muy cortas de tiempo, llegando visualizar hasta los cuatro futuros meses con altos márgenes de error al realizar la proyección.

Como se ha comunicado antes las intenciones de la apertura de una nueva planta, a continuación, en la figura 5.6 se presenta el desglose de inversión para la apertura de una nueva planta.

Figura: 5.5: Desglose de inversión para la apertura de una nueva planta.

Maquinaria.	$ 4,000,000
Mobiliario, herramientas y equipo de taller.	$ 100,000
Acondicionamiento de instalaciones	$ 150,000
Capacitación de nuevo personal	$ 50,000
Mobiliario y equipo de oficina	$ 50,000
Total:	**$ 4,350,000**

Fuente: Elaboración propia basado en revisión documental.

En el caso de planeación de la propia organización, tampoco se plasma en papel. Solamente el presidente del consejo planea pero no transmite al resto de la organización los pasos a seguir, creyendo que todos están en la mima sintonía.

Se urge a AB Rodillos a transmitir todos los datos históricos en archivos donde se permita la generación de estadísticas y una mejor proyección basada en datos duros.

Después un análisis en el interior de AB Rodillos a continuación se presenta las recomendaciones generadas a dicha organización.

Después de haber analizado los resultados de cada método de la investigación, en las tablas 5.6, 5.7, 5.8, 5.9 y 5.10 se exhiben las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración de personal, dirección y control respectivamente y así se verá de manera gráfica el nivel de maduración con el que cuenta.

Figura 5.6: Maduración de la etapa de planeación.

	No cuenta	Informal	Formal
Definición de objetivos		X	
Definición de cursos de acción.	x		
Definición de medios de ejecución.	x		
Plan a largo plazo.		X	
Plan a corto plazo.		X	
Misión.		x	
Visión.		x	
Productos y/o servicios			x
Mercado			x
Estrategias Funcionales	x		
Estrategias de negocio		x	
Estrategia corporativa	x		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.7: Maduración de la etapa de organización.

	No cuenta	Informal	Formal
Identificación de actividades necesarias.			x
Delegación de autoridad.			x
Estructura.			x
Sistematización.			x
Asignación de actividades y responsabilidades.			x
Jerarquía.			x
Simplificación de funciones.		x	
Estandarización de actividades.	x		
Organigramas		x	
Manuales	x		
Diagrama de flujo.			x

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.8: Maduración de la etapa de integración de personal.

	No cuenta	Informal	Formal
Reclutamiento.	x		

Selección.	x		
Inducción.	x		
Capacitación y desarrollo.	x		
Definición y descripción de puestos.		x	
Programa de incentivo.			x

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.9: Maduración de la etapa de dirección.

	No cuenta	Informal	Formal
Plan de comunicación.	x		
Reconocimiento de autoridad.			x

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.10: Maduración de la etapa de control.

	No cuenta	Informal	Formal
Establecer normal de desempeño.		x	
Medición de desempeño actual.		x	

Comparar el desempeño actual con normal de desempeño.		x	
Aplicación de medidas correctivas.	x		
Control estratégico.		x	
Control táctico.		x	
Control operacional.		x	
Control preventivo.		x	
Control concurrente.		x	
Control correctivo.		x	
Control físico.		x	
Control de costos.		x	
Control de capital.		x	
Control de ingresos.		x	

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber analizado la situación actual de AB Rodillos como objeto de estudio, en el siguiente capítulo se formularán conclusiones generales del presente.

Conclusiones Generales.

Desde el inicio de este proyecto, se buscó el proceso administrativo como pilar de la profesionalización de AB Rodillos con el fin último de formalizar sus estratégicas, métodos, y procedimientos. Se realizaron prácticas de investigación orientadas a la búsqueda de la literatura sobre la teoría del proceso administrativo, posterior a ello; se llevó a cabo una investigación al interior de la Empresa, a través de una entrevista exhaustiva con el presidente del consejo de administración, observación de actividades en el día a día dentro de la organización, y revisión documental.

El proceso administrativo es una herramienta muy poderosa la cual da una amplia visión de la Empresa; para efectos de este proyecto se ha decidido utilizar el proceso administrativo con el fin de mejorar la productividad de AB Rodillos pasando por las cinco etapas de dicho proceso: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Durante la etapa de planeación, se encontraron errores conceptuales por parte del entrevistado al confundir conceptos como misión y visión. Al ser una micro empresa, la planeación a largo plazo se basa en una persona, lo cual genera una visión a largo plazo bastante estrecha y pudiera ser riesgoso en el mediano o largo plazo.

Al comentarse en la entrevista que se tiene en mente la inauguración de una nueva planta en un mediano plazo con la limitante de los recursos económicos, en la figura A se muestra información general sobre la adquisición de un crédito para la inversión requerida. Según se muestra en la figura 6.1

Gráfica: A: Simulación de crédito.

BANORTE

Datos del Crédito

Fecha: 30-03-2017
Frecuencia: Mensual
Plazo: 36
Periodos de Gracia: 0
Valor de la Propiedad: $0.00
Avalúo: $0.00
Seguro contra daños: $0.00
CAT Amort. Crecientes: 12.9% Sin IVA
Reduccion Plazo en meses: 0
Plazo Estimado: 36

Tipo persona: Moral
Monto del Crédito: $4,350,000.00
Tasa de Interés Anual: 10.81%
TIIE: 3.3075% Al 10 de Marzo de 2015
Tasa Mensual: 0.90%
Comisión por apertura: $100,920.00%
CAT Amort. Iguales: 13% Sin IVA
Reduccion Plazo en meses: 0
Plazo Estimado: 36

Fuente: Simulador de crédito Grupo Financiero Banorte

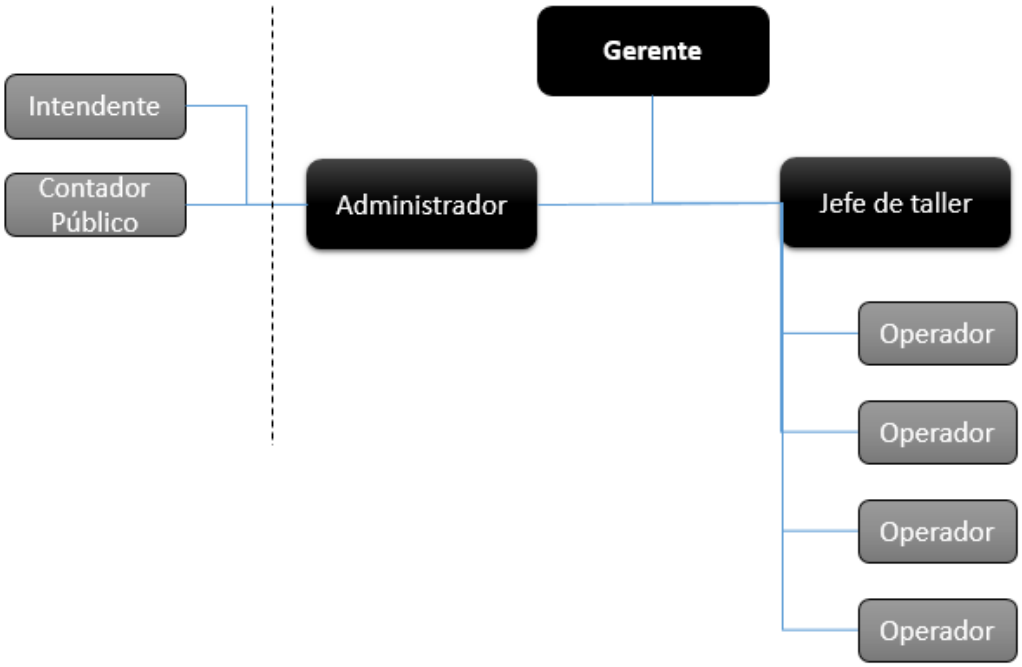
Para consultar tabla de amortización ver el anexo 1

Además de la diversificación geográfica, otra forma de crecimiento es ampliar la giro de los clientes, ya que actualmente se depende de gran medida de la industria harinera. El incrementar la presencia en otro tipo de mercados en importante para su crecimiento. Presencia en ferias, revistas de especialidad, apoyo de cámaras del gremio, son algunas de las opciones que hay para penetrar en mercados sub atendidos por la Empresa.

Para incrementar la presencia en otro tipo de mercados como lo son las industrias aceiteras y de alimento balanceado, debe de ir acompañado de la inversión de nueva maquinaria, torno en lo específico, donde permita trabajar con rodillos de mayor peso y tamaño.

En la etapa de organización, se urge formalizar la estructura interna para evitar el crecimiento de la empresa con deficiencias en su propia estructura, además de tener un organigrama con forma más horizontal donde se dé mayor poder a los colaboradores desconcentrándolo de forma vertical. El organigrama propuesto, según la figura B para la Empresa ubica al administrador como responsable de la unidad de trabajo, teniendo a la par al jefe de taller, el cual, recibirá instrucciones por parte del administrador. El jefe de taller se encargará de que el funcionamiento de la planta sea eficiente, seguro y emanen trabajos con calidad según especificaciones del cliente.

Figura B: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la integración de personal, se recomienda tener un plan de desarrollo de colaboradores, donde se incluya un programa de capacitación, plan de incentivos y comunicación de objetivos, donde se reconozca al colaborador como principal responsable de la calidad de los trabajos y de su propia seguridad, logrando así un paso esencial para la autonomía de la empresa: la concientización de los colaboradores de la importancia de un trabajo bien hecho; así se permite a la Organización funcionar por sí misma con un organigrama más horizontal. No menos importante es la descripción de puesto y asignación de tareas específicas.

Orientado al nivel operativo, para generar mayor motivación se recomienda la implementación de un plan de incentivos, donde se premie la labor excepcional del personal canalizado a mejorar la productividad, calidad y clima laboral.

Acerca de la dirección, existe un área de oportunidad en la definición y correcta comunicación de los objetivos de la Organización, así como en tareas específicas a realizar dentro de la misma, además del cumplimiento de metas y objetivos logrados. Eliminar ambigüedades, ideas o pensamientos son algunos de los objetivos de la definición de puesto y de la comunicación interna que actualmente son deficientes.

Existe vacío en el control interno, pueden existir revisiones de calidad más rigurosas, y estadísticas sobre retrabajos, productividad, logro de objetivos, inventario de mercancía, etc. La dirección fija objetivos y dicen intentar lograrlos, sin embargo no se miden, y tenemos que recordar que lo no se mide, no se mejora. También se exhorta a la empresa a realizar un benchmarking sobre precios de la competencia, principales servicios demandados y participación de mercado. Se insta la implementación de sistemas informáticos que permitan almacenar, sintetizar y analizar de mejor manera la información generada en la Empresa.

Aunque en el sector alimenticio, en donde se desenvuelve la empresa, se goza de un catálogo amplio de productos y servicios reconocidos en el mercado; se apoya la idea de la entrevista donde se menciona la intención de expansión a otra región del país; esta propuesta se inclina hacia la consolidación de la Compañía como líder a nivel nacional, que a su vez servirá como plataforma para iniciar con una diversificación de productos, y servicios en una zona geográfica distinta.

Actualmente la mayoría de la maquinaría de la Empresa están orientadas a un uso específico, lo que imposibilita la opción de madurar en otros ramos ligados a los maquinados industriales. Con el objetivo de diversificar sus productos y servicios, se invita a AB Rodillos a ampliar su maquinaria para poder ofrecer servicios sobre diferentes tipos de piezas, acabados, materiales, etc.

Para asegurar la permanencia de AB Rodillos a través del tiempo, se exhorta a la misma la implementación de todas las etapas del proceso administrativo, ya que como es evidente carece de procedimientos estándares para su operación, situación que no es sustentable a largo plazo.

Como dice el dicho “lo que no se mide, no se puede mejorar”, es una necesidad inmediata la implementación de controles sobre sus tiempos de entrega, calidad, reclamaciones, los cuales fortalecerán el proceso de toma de decisiones basados en datos duros evitando decisiones con fundamento subjetivo.

El proceso administrativo es una poderosa herramienta subutilizada, misma que debe ser aprovechada para implementar todas sus etapas dentro de los procesos y manuales de la Organización, así estandarizas operaciones y utilización de recursos; de este modo se logrará la maduración de la

organización hasta lograr una completa migración de ser una empresa con procedimientos informales con operaciones empíricas, a la realización de una empresa formalizada.

Conclusión personal.

La visión gerencial de una empresa es determinante para su permanencia a través del tiempo, planeando la evolución de la misma hacia nuevos retos, mercados, y tecnologías que se deberán adoptar para asegurar su continuidad. Definir soluciones a resolver, objetivos, planeación, organización, integración de personal, dirección, control, y estrategias de mercadotecnia, son solo algunos de los principales factores que determinan el comportamiento de una organización.

Como administrador de una empresa, el ser capaz de ver a la misma desde afuera con una visión de 360°, no es cosa sencilla, sin embargo, es necesario para el diseño de un plan estratégico integrando las diferentes aristas de la misma organización.

El principal factor diferenciador de este estudio de caso es la aplicación del mismo en empresas PYME. La mayoría de los estudios, casos, y bibliografía se refiere a grandes empresas que sería imposible la aplicación directa de esta teoría a una pequeña empresa. El presente trabajo se concentra en el apoyo hacia PYME´s, que son el principal motor de empleo de nuestro país, y que a su vez son las empresas que poseen una mayor área de oportunidad para asegurar su perduración durante el tiempo como organizaciones.

El valor obtenido por AB Rodillos a partir de este proyecto de estudio de caso es el llegar a una madurez donde permita a la Empresa a funcionar de manera autónoma junto con todos sus colaboradores; políticas, reglas, procedimientos definidos. Erradicar el pensamiento de una pequeña empresa transformándose en un pensamiento con visión de una organización de gran escala que deje ver en un mediano a largo plazo una Empresa

Referencias

COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN. (14 de octubre de 2014). *economía.gob.mx*. Obtenido de http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/compite_eval_2004.pdf

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* Granica.

Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores.* Pearson educación de México.

Asociación de Bancos de México. (s.f.). *Mundo PYME Asociación de Bancos de México.* Recuperado el 31 de 01 de 2015, de http://www.mundopymeabm.org.mx/estadisticas/las-pymes-en-la-economia

Audirac, C. (2007). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CONSULTORIA.* Trillas.

Bush, R., Hair, J., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados.* McGraw Hill.

Caballero, J. L. (11 de mayo de 2012). El ABC de los commodities. *El Economista*.

Caballero, J. L. (11 de mayo de 2012). *El Economista*. Recuperado el 17 de enero de 2015, de http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/05/11/abc-commodities

Castro Monge, E. (julio-diciembre de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importnacia en la dirección y administración de empresas. *Revista nacional de administración.*, 31.54.

Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo.* McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* McGraw Hill.

CONDUSEF. (19 de julio de 2013). Recuperado el 02 de noviembre de 2014, de http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson.

Draft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10 ed.). Cengage Learning.

Elizabeth, L., & Uranga, A. (2013). Investigación organización investigaciones metodológicas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8*(2).

Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES.* Pearson.

Garza Treviño, J. (2004). *Administración Contemporánea.* Mc Graw Hill.

Granados, J. (s.f.). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* (4° ed.). 1963: Manual Moderno.

Gross, M. (2009). *Manuel Gross*. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado

Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Aministración, una perpectiva global y empresarial.* (Vol. 14° edición.). Mc Graw Hill.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (Septima edición ed.). Pearson Prentice Hall.

Informática, I. N. (2014). *Resumen resultados oportunos censo económico 2014.*

International Association of Operative Millers. (marzo de 2013). Fundamental of milling I. *Manual*. Cremona, Italia: IAOM - OCRIM.

Jones, G., & George, J. (2006). *Administración Contemporánea.* (4° ed.). McGrawHill.

Kawulich, B. (mayo de 2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Qualitative Social Reseach., 6*(2, Vol. 43). Recuperado el 13 de marzo de 2015, de http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998

Lamb, C. W., Hair, Jr., C. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing.* CENGAGE Learning.

Liderzgo y mercadeo. (s.f.). *Recursos Humanos: Analisis de los Puestos de Trabajo.* Liderazgo y mercadeo.

Longenecker, J., Moore, C., & Petty, J. (2001). *Administración de pequeñas empresas.* Thomson Learing.

López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en investigación. *Cinta Moebio*.

Lozano, D. C. (Noviembre de 2005). Recuperado el 28 de septiembre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm

Martinez Carazo, P. (20 de julio de 2006). El método de estudio de caso: estratégia metodoloógica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165 - 193. Recuperado el 22 de febrero de 2015, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005

Martinez, C. C., & González, B. L. (25 de enero de 2008). Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/etapas-fundamentales-del-ciclo-administrativo.htm

Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores.* Pearson Pretince Hall.

Morone, G. (s.f.). *Biblioteca UCV CL*. Recuperado el 15 de marzo de 15, de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf

Münch, L., & García, J. (2006). *Fundamentos de administración.* Trillas.

Nacional Financiera S.N.C. (2014). Recuperado el 13 de noviembre de 2014, de http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3653/Principios-de-administraci%C3%B3n-

Orencio, A. M. (4 de abril de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de noviembre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/aportaciones-de-los-gurus-a-la-administracion-calidad.htm

Profesores en importancia. (s.f.). *Importancia*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de http://www.importancia.org/proceso-administrativo.php

ProMéxico. (s.f.). Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html

Rafaela, M. M., Maria Antonieta Montserrat, V. M., & Jose Gerardo Serafín, V. M. (2013). La estructura organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista internacional administración & finanzas., 6*(3).

Robbins, S. (2009). *Fundamentos de administración.* (sexta edición. ed.). Pearson Pretince Hall.

Rodriguez, S. H. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.*

Rodriguez, S. H., & Hernandez y Rodriguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.* McGraw Hill.

Sangüesa, M., Dueñas, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad.* Thomson ediciones paraninfo SA.

Secretaría de economía - Instituto nacional del emprendedor. (s.f.). *contactopyme*. Recuperado el 2014 de noviembre de 2014, de http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=5

Soriano, D. C. (11 de 2005). *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?* Recuperado el 28 de septiembre de 2014, de http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm

Uranga Algrávez, L. (2013). Iverstigación organización inversitgaciones metodoloógicas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8*(2).

Valda, J. C. (8 de julio de 2010). Recuperado el 2014 de noviembre de 2014, de https://jcvalda.wordpress.com/2010/07/08/la-implantacion-del-control-estrategico-en-las-pequenas-empresas/

Villareal Larrínaga, O., & Landeta Rodriguez, J. (2010). El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de empresas, 16*(3), 31-52.

Anexo 1: Tabla de amortización de crédito.

No.	Fecha	Saldo Inicial	Capital	Interés	Pago	Saldo Final
1	01-mar-17	4,350,000.00	102,840.01	39,177.19	142,017.20	4,247,159.99
2	01-abr-17	4,247,159.99	103,766.21	38,250.98	142,017.20	4,143,393.78
3	01-may-17	4,143,393.78	104,700.76	37,316.44	142,017.20	4,038,693.02
4	01-jun-17	4,038,693.02	105,643.72	36,373.48	142,017.20	3,933,049.30
5	01-jul-17	3,933,049.30	106,595.17	35,422.03	142,017.20	3,826,454.13
6	01-ago-17	3,826,454.13	107,555.19	34,462.00	142,017.20	3,718,898.94
7	01-sep-17	3,718,898.94	108,523.86	33,493.33	142,017.20	3,610,375.08
8	01-oct-17	3,610,375.08	109,501.26	32,515.94	142,017.20	3,500,873.82
9	01-nov-17	3,500,873.82	110,487.45	31,529.74	142,017.20	3,390,386.37
10	01-dic-17	3,390,386.37	111,482.53	30,534.67	142,017.20	3,278,903.84
11	01-ene-18	3,278,903.84	112,486.57	29,530.63	142,017.20	3,166,417.27
12	01-feb-18	3,166,417.27	113,499.65	28,517.55	142,017.20	3,052,917.62
13	01-mar-18	3,052,917.62	114,521.86	27,495.34	142,017.20	2,938,395.76
14	01-abr-18	2,938,395.76	115,553.27	26,463.93	142,017.20	2,822,842.49
15	01-may-18	2,822,842.49	116,593.97	25,423.23	142,017.20	2,706,248.52
16	01-jun-18	2,706,248.52	117,644.05	24,373.15	142,017.20	2,588,604.47
17	01-jul-18	2,588,604.47	118,703.58	23,313.62	142,017.20	2,469,900.89
18	01-ago-18	2,469,900.89	119,772.65	22,244.54	142,017.20	2,350,128.24
19	01-sep-18	2,350,128.24	120,851.35	21,165.84	142,017.20	2,229,276.89
20	01-oct-18	2,229,276.89	121,939.77	20,077.42	142,017.20	2,107,337.12
21	01-nov-18	2,107,337.12	123,037.99	18,979.20	142,017.20	1,984,299.12
22	01-dic-18	1,984,299.12	124,146.10	17,871.09	142,017.20	1,860,153.02
23	01-ene-19	1,860,153.02	125,264.19	16,753.00	142,017.20	1,734,888.83
24	01-feb-19	1,734,888.83	126,392.35	15,624.84	142,017.20	1,608,496.47
25	01-mar-19	1,608,496.47	127,530.68	14,486.52	142,017.20	1,480,965.80
26	01-abr-19	1,480,965.80	128,679.25	13,337.95	142,017.20	1,352,286.55
27	01-may-19	1,352,286.55	129,838.17	12,179.03	142,017.20	1,222,448.38
28	01-jun-19	1,222,448.38	131,007.52	11,009.68	142,017.20	1,091,440.86
29	01-jul-19	1,091,440.86	132,187.41	9,829.79	142,017.20	959,253.46
30	01-ago-19	959,253.46	133,377.92	8,639.28	142,017.20	825,875.54
31	01-sep-19	825,875.54	134,579.16	7,438.04	142,017.20	691,296.38
32	01-oct-19	691,296.38	135,791.21	6,225.99	142,017.20	555,505.17
33	01-nov-19	555,505.17	137,014.18	5,003.02	142,017.20	418,490.99
34	01-dic-19	418,490.99	138,248.16	3,769.03	142,017.20	280,242.83
35	01-ene-20	280,242.83	139,493.26	2,523.94	142,017.20	140,749.57
36	01-feb-20	140,749.57	140,749.57	1,267.63	142,017.20	0
	SUMA		**4,350,000.00**	**762,619.08**	**5,112,619.08**	

Fuente: Simulador de crédito Grupo Financiero Banorte.

Anexo 2: Entrevista de investigación.

Entrevista al presidente del consejo.

1-¿Cuál es la misión que se tiene como empresa? ¿Qué soluciones ofrece a sus clientes?

Tenemos como objetivo ser en México el principal proveedor de servicios a la industria alimenticia, específicamente a los giros que ocupen rodillos de molienda en sus procesos.

2- ¿Cómo controla las operaciones de la Empresa y vigila el logro de sus objetivos?

El gerente de planta es el encargado de reportarme los objetivos, frecuencia de clientes, reclamos por mala calidad, pero esto es de manera informal. No contamos con reportes donde se valide el cumplimiento de objetivos, índice de calidad ni re trabajos; solamente contamos con la frecuencia de clientes que se revisa mes a mes.

3- ¿Qué visión proyecta hacia sus clientes como empresa?

Tenemos que ser la empresa líder reconocida por la calidad en el trabajo y mejores tiempos de entrega. Debemos de proyectar una imagen de confianza en nuestro conocimiento.

4-¿Cuáles son los siguientes pasos que debe de dar la Empresa para su crecimiento?

El siguiente paso es la renovación de la maquinaria, esto nos permitirá mejorar calidad y tiempo de entrega, además de otros aspectos técnicos. Una vez

consolidándonos de esta manera en el mercado, el siguiente paso es abrir una segunda planta en Guadalajara.

5-¿Por qué ha escogido Guadalajara?

Es una plaza muy importante: en esta ciudad se encentran dos plantas cerveceras que son clientes potenciales, están en funcionamiento en el área metropolitana cinco molinos harineros y es una zona con una fuerte presencia de plantas de extracción de aceites (más clientes potenciales.) No solo es Guadalajara sino que en tanto en el estado de Jalisco como Michoacán y Guanajuato, estados vecinos, existe una amplia oportunidad de crecimiento.

En Jalisco hay aproximadamente otros 4 molinos harineros operando, En Michoacán 3 molinos harineras, una aceitera y una amplia presencia de productores de alimento balanceado para ganado; además en Guanajuato operan molinos de 4 de los principales grupos industriales en México y hay una fuerte industria agroindustrial.

6- ¿Necesita recursos económicos para lograrlo?

Obviamente sí. Tenemos recursos propios pero son limitados en comparación de lo necesario para nuestros planes. Bajar recursos del gobierno y/o pedir un crédito bancario es algo necesario.

7-¿Se tiene algún plan de ingresos y egresos?

Desde luego que sí; hacemos una proyección de ingresos contemplando gastos y costos fijos y variables para poder operar. Nuestra filosofía es de reinversión contante.

8- ¿Qué acciones necesita tomar para llegar a ello?

Necesitamos crecer en número de clientes para generar mayores ahorros. En cuanto a la renovación de la maquinaria hemos ya visto opciones viables, pero estamos a la espera de una nueva generación de tecnología que está por salir al mercado, preferimos esperarnos para estar siempre a la vanguardia.

9- ¿Cuáles son sus principales barreras para lograrlo?

La falta de un puente entre nosotros y potenciales clientes hace que no sea fácil relacionarte con nuevos clientes potenciales, las pocas agrupaciones de estas empresas no tienen una buena comunicación. Una vez logrando el contacto con la persona indicada en cada empresa la visita es esencial; el cliente te tiene que conocer y le tienes que demostrar tus conocimientos e inspirar confianza. En la mayoría de los casos la relación con los clientes no es institucional sino personal, por lo que las visitas y contacto constante con los clientes son clave para mantener a los clientes.

10- ¿Tiene una estructura en mente sobre la funcionalidad de la empresa?

La organización debe de funcionar por sí sola, debemos de tener a operadores capacitados y consientes de los efectos de su trabajo, además un responsable por planta capaz de controlar y vigilar todo proceso operativo, tanto productivo como asuntos de pagos, cobranza, etc. Éste podrá tomar decisiones de medio alcance.

11- ¿Qué puestos de trabajo son clave para el funcionamiento operativo?

Todos, si falta alguno de ellos, no se pudiéramos trabajar.

12- ¿Pero se busca algún perfil específico de empleado según su puesto?

En el caso del responsable de planta buscamos a una persona con preparación académica técnica, sus conocimientos deben de estar enfocado al uso de máquinas y herramientas; además deberá tener aptitudes para desempeñar labores administrativos básicos tales como cobranza y programación de pagos. El perfil del operador debe de ser igualmente enfocado al uso de máquinas y herramientas pero en nivel operativo.

No solamente buscamos personal con conocimientos técnicos, sino personas que responsables.

13- ¿Qué relación tiene entre si cada puesto?

El responsable de planta, como jefe de unidad de trabajo, es quien se encarga de programar producción, abastecimiento de materia prima y otros requerimientos, y supervisor de calidad de los operadores, quienes son sus subordinados.

14- ¿Será un línea de mano vertical?

Si lo vemos desde una visión por cada planta se puede decir sí. Son aproximadamente 3 colaboradores por planta con responsabilidades operativas sobre trabajos similares. Si lo vemos desde una visión más amplia tomando como parte de una sola empresa 2 plantas, no sería una jerarquía vertical, sino que cada planta tendrá su propio equipo de trabajo.

15- ¿Qué control se tiene sobre las operaciones en cada planta?

La comunicación con los colaboradores es esencial, debemos de estar en contacto todos los días. También sirve la comunicación con los clientes y cruzar esta información.

16-¿Existe algún sistema de forma de comunicación dentro de la empresa?

No de manera formal; hasta ahora la comunicación interna se ha llevado de una manera más personal que institucional.

17-¿Actualmente utilizan tecnologías de información?

Utilizamos correo electrónico y herramientas básicas como carpetas compartidas por internet de dropbox.

18-¿Qué control tienen sobre el inventario?

En el caso de los rodillos que tenemos en planta llevamos un registro de unidades recibidas por cliente por mes. Para el caso de rodillos nuevos en stock llevamos un control en una hoja de cálculo, donde se registra la existencia en almacén, precios de venta, fecha de llegada a almacén, y clientes a quienes se les han vendido rodillos; además tenemos un espacio destinado exclusivamente para su resguardo clasificados por dureza y dimensiones, la naturaleza de estos productos hace fácil el manejo de este inventario (son piezas de gran tamaño y de baja rotación)

Para los componentes de molinos la historia es muy diferente: En este segmento somos nuevos, solamente contamos con 6 meses de haber iniciado. Apenas estamos conformando nuestro stock, no tenemos historial de

ventas ni registro preciso de piezas con mayor rotación, solamente una expectativa de ventas según comentarios de interés de los clientes. Para este segmente es necesario tener un estricto orden de inventario, aquí se manejan muchas más piezas, son de mayor rotación y siempre deben de estar ubicables dentro del almacén.

19-¿Cómo se lleva la relación de la empresa con los clientes?

La relación con los clientes es personal, y muy pocas veces institucional. Al cliente le gustan el trato directo, llamadas telefónicas periódicas e incluso las visitas sus plantas. Nuestros clientes están dispersos por todo el país, y viajar en México es caro por lo que aumenta el costo de viáticos de viaje.

Uno debe de estar cerca de los clientes e inspirar confianza.

20- ¿Cómo se toman las decisiones con efectos mediano y largo plazo para la permanencia de la empresa?

Nos reunimos los miembros del consejo para identificar necesidades o mejoras demandadas por los clientes, y realiza un cruce de información son los planes de expansión previamente establecidos. Basados en esto tomamos decisiones sobre las futuras inversiones que se realizarán.

21- ¿Tienen contemplado la diversificación de sus servicios?

Si en un mediano plazo, siempre en el giro de los maquinados y fabricación de piezas industriales.

22-La empresa lleva casi 15 años operando, ¿Por qué su giro sigue siendo tan específico?

Somos una empresa que empezamos desde cero, hemos crecido en maquinaria y servicios pero aún no hemos logrado una diversificación. Siempre pensamos en reinvertir en maquinaria y equipo y ampliar nuestra capacidad. Antes de diversificarnos debemos ser líderes en lo que ahora hacemos, y como lo dije antes, primero debemos de consolidarnos en el ramo abriendo una nueva planta.

Entrevista al gerente

1-¿Cuál es la misión que se tiene como empresa? ¿Qué soluciones ofrece a sus clientes?

Estamos enfocados en satisfacer los requerimientos del mantenimiento de rodillos de molienda utilizados principalmente en la industria alimenticia a través del uso de tecnología moderna.

Nuestra meta es ser reconocidos en el mercado como los principales proveedores de este servicio.

2- ¿Cómo controla las operaciones de la Empresa y vigila el logro de sus objetivos?

Al inicio de cada año el presidente del consejo y yo plantemos los objetivos a alcanzar a lo largo del año, tales como plazos de entrega, reducción de reclamaciones, re trabajos, ventas, ingresos, gastos, entre otros. Posteriormente cada mes vigilamos el desarrollo de estos puntos, no obstante algunos de estos no tenemos una estadística en forma.

3- ¿Qué visión proyecta hacia sus clientes como empresa?

Ser los proveedores de servicios a la molinería número uno en México.

4-¿Cuáles son los siguientes pasos que debe de dar la Empresa para su crecimiento?

La renovación constante de la maquinaria es muy importante, debemos mantenernos vigentes siempre con la mejor tecnología. También es importante aumentar la capacidad de la maquinaria en ciertos procesos donde el mercado nos exige mecanizados de mayor tamaño y nos estamos quedando cortos. Esto en cuento a lo que actualmente tenemos; existe un mercado muy grande pero a la vez desconocido para nosotros que es el del servicio a los productos de alimento balanceado para ganado. También existen otros mercados sub atendidos como la industria aceitera, salinera y cervecera.

5-¿Qué se necesita para llegar a ese mercado tan interesante?

En el caso de las industrias de alimento balanceado y aceitera, pesar de tener un acercamiento moderado, es difícil llegar a él. Su dispersión geográfica, falta de agrupación camaral, poca consolidación de grandes corporativos, son algunos de los obstáculos que vuelven el proceso para llegar con estos clientes mucho más lento.

El escenario de la industria saliera es diferente ya que existe tecnología substituta a la que nosotros ofrecemos.

6- ¿Qué acciones necesita tomar para llegar a este mercado?

Como lo dije antes no es fácil llegar a él debido a su dispersión tanto geográfica como organizacional; las llamadas telefónicas son de ayuda, pero lo más importante son los viajes donde el cliente nos conoce personalmente.

La región de Jalisco y El Bajío es una zona muy interesante, donde el mercado nos exige presencia ahí ya que son muy regionalistas. Hemos planteado la apertura de una nueva planta en Guadalajara pero esto no se ha concretado.

7- ¿Cuáles son sus principales barreras para lograrlo?

El llegar a contactar con la persona indicada en cada empresa y planta sin algún contacto o conexión previa es difícil. Pero sobre todo la principal barrera es la falta de entendimiento de la importancia del acondicionamiento de los rodillos por parte del cliente.

8-¿Se tiene algún plan de ingresos y egresos?

Si, pero es algo básico. Proyectamos hasta 3 o 4 meses, tenemos un plan de egresos que debemos balancear con los ingresos. Para lograrlo me apoyo con la administradora y con el contador.

9- ¿Tiene una estructura en mente sobre la funcionalidad de la empresa?

La empresa debe de tener un ritmo autónomo, done todos actúen basados en árboles de decisiones pre establecidos. Todos deben de saber qué hacer en operaciones ordinarias así como en casos de contingencia, no obstante el líder de producción es el jefe de taller, en quien recae la responsabilidad de calidad y tiempos de entrega. El puesto de administrador es quien se encarga de realizar labores de oficina.

10- ¿Se busca algún perfil específico de empleado según su puesto?

Para los operadores es necesaria la experiencia en el manejo de máquinas, medición, y medidas de seguridad; para el jefe de taller es necesario el entendimiento del concepto de productividad y calidad, además del entendimiento técnico de nuestro trabajo. El gerente debe de tener una visión completa de la empresa, relación con cliente, visitas técnicas, ventas.

11- ¿Qué relación tiene entre si cada puesto?

El jefe de taller es quien manda en cuanto a producción, teniendo a los operadores como subordinados directos. El administrador es quién vigila las operaciones de contabilidad. Y como lo dije antes el gerente es quien tiene una visión más completa sobre toda la organización.

12- ¿Será un línea de mano vertical?

Viendo solo la planta de AB Rodillos, al ser una micro organización, podríamos decir que si es una alineación vertical de mando. Donde en algún punto las decisiones más importantes son tomadas de forma unilateral por el gerente.

13- ¿Cómo se controlan las operaciones en la planta?

Llevamos un record de los rodillos ingresados a taller, mismo que se alimenta con cada vez que un rodillo regresa con nosotros con los datos de maquinado, estriado, y observaciones hechas por el cliente. Cada lote que embarcamos, realizamos un reporte de producción que nos ayuda a tener rastreabilidad.

14-¿Existe algún sistema de forma de comunicación dentro de la empresa?

La comunicación es de manera informal. Como tal no tenemos sistemas de comunicación formalizados dentro de la organización.

15-¿Existe algún plan de motivación hacia los colaboradores?

Claro, tenemos un esquema de remuneración económica donde al final de cada mes se les da un bono a los operadores, basado en el número de piezas procesadas.

16-¿Actualmente utilizan tecnologías de información?

Contamos con soluciones básicas, como carpetas compartidas por internet, donde se encuentra información relevante compartida a los interesados.

17-¿Qué control tienen sobre el inventario?

Podemos agrupar nuestro inventario en tres rubros: rodillos de mantenimiento, rodillos nuevos y componentes. Los rodillos de mantenimiento son aquellos que ingresan a nuestra planta para darles servicio de rectificado y/o estriado, son los que generan más volumen y entradas y salidas. Llevamos un controla a través de reportes y de entrada y salida de taller. Los rodillos en stock son rodillos nuevos para venta, aquí se tiene un control mediante las facturas de compra y pedimentos de información contra las facturas de venta. Además llevamos un historial de sus ventas. En el caso de los componentes se lleva una tabla de Excel con entras y salidas.

18-¿Qué control tienen sobre la calidad?

Verificamos todos los rodillos antes de embarcarlos. Contamos con todas las herramientas de medición necesarias para ello. Además el estriado se verifica con un dispositivo óptico especialmente diseñado para ello.

19-¿Cómo se lleva la relación de la empresa con los clientes?

Tratamos que sea lo más personal posible, sin embargo por la distancia esto es complicado. Las llamadas telefónicas periódicas son importantes pero tampoco lo son todos; procuramos visitar a los clientes con cierta regularidad como estrategia de venta.

20- ¿Cómo se toman las decisiones con efectos mediano y largo plazo para la permanencia de la empresa?

Estas decisiones de consensan entre el presidente del consejo y yo. Nos basamos en metas anuales, competencia, opiniones y comentarios que nos hacen los clientes, nuevas tecnologías y tendencias.

Hay datos que nos gustaría tener como market share, pero no contamos con datos de la competencia que nos den estadísticas precisas.

21- ¿Tienen contemplado la diversificación de sus servicios?

Por el momento no, pero no lo descartamos en un futuro.

22-La empresa lleva casi 15 años operando, ¿Por qué su giro sigue siendo tan específico?

Queremos ser la mejor empresa proveedora de servicios a la molinería, como lo dije antes, existen mercados desatendidos aún por nosotros. Existe mucha tela de donde cortar aún. No descartamos la diversificación una vez que estemos consolidados en todos los mercados que aún no explotamos por completo.

Anexo 3: Registro de observación.

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Empresa: AB Rodillos
Fecha: oct-25 2017
Hora: 9:00am-2:00pm

Tema:	Obervaciones:
Seguridad e higiene:	Se observó orden general, áreas delimitadas para cada proceso, área de almacén clasificado según medidas y calidades de rodillos. No todo el personal operativo portaba calzado de seguridad.
Personal y clima organizacional:	La falta de un horario formal para las operaciones es eviendente; dos operadores arrivaron entre 9:00 y 9:10, uno mas hasta las 11:30 y el último a las 12:00.
Lay Out:	La distribución de la maquinaria tiene lógica en cuento a su distribución, permite un flujo de material directo entre preocesos. La distacia entre la maquinaria tiene tolerancia suficiente para relalizar maniobras con rodillos con seguridad.

Registro Fotográfico

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Empresa: AB Rodillos
Fecha: oct-26 2017
Hora: 3:00pm-6:00pm

Tema:	Obervaciones:
Seguridad e higiene:	Falta de espacios delimitados para el tránsito de personas y de montacargas para evitar accidentes.
Personal y clima organizacional:	La falta de un horario estandarizadosde entrada para operadores volvió a ser evidente. Se observa buenas relaciones entre los colaboradres, y colaboración en trabajo en quipo como lo es la carga y descarga de camiones. Al igual que en la hora de entrada, la salida tiene un horario variado no estandarizado; los operadores con entrada mas tardía, también tienen salida tardía.
Lay Out:	La distribución de la maquinaria tiene lógica en cuento a su distribución, permite un flujo de material directo entre procesos. La distacia entre la maquinaria tiene tolerancia suficiente para relalizar maniobras con rodillos con seguridad.

Registro Fotográfico

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Empresa: AB Rodillos
Fecha: oct-29 2017
Hora: 9:00am-1:00pm

Tema:	Obervaciones:
Seguridad e higiene:	Se necesita tener mayor exigencia en cuanto al uso de equipamiento de seguridad indutrial tales como lentes, calzado y guantes.
Personal y clima organizacional:	La falta de un horario estandarizadosde entrada para operadores volvió a ser evidente. Se observa buenas relaciones entre los colaboradres, y colaboración en trabajo
Operaciones, estandarización y Calidad:	A pesar de existir un área delimitada para el almacén de rodillos dependiendo del proceso al que será sometido, no existe un plan de contingencia cuando el almacén se satura. En consencuencia los rodillos son mezclados y aglomerados donde los operadores consideres que haya espacio disponible.

Registro Fotográfico

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Empresa: AB Rodillos
Fecha: oct-31 2017
Hora: 9:00am-6:00pm

Tema:	Obervaciones:
Seguridad e higiene:	Al hacer maniobras con la grúa para mover rodillos en almacén es frecuente la obstrucción de existontres, aún habiendo un área pintada donde se prohibe su obstrucción. No es hasta que el jefe de taller da instrucciones de su reacomodo, este se lleva a cabo.
Personal y clima organizacional:	De los 4 operadores, 3 tienen funciones específicas en estaciones de trabajo establecidas para cada quien. El cuarto operadores es quien se encarga de la limpieza general del taller, reparaciones, mantenimiento a la nave, y operaciones de maquinados mas pequeñas y que ecigen menor precisión.
Operaciones, estandarización y Calidad:	Se observó a colaboradores en tiempo oscioso, al ser la mayoría maquinaria semiautomatizada, en momentos cuando el operador no es requerido por la máquina, éstos platicaban entre si. El jefe de taller les llamó la atención y estos regresaron a vigiilar el funcionamiento de la máquina asginada. Mas tarde se hizo una medición de rodillos de modo aleatorio.

Registro Fotográfico

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Empresa: AB Rodillos
Fecha: nov-04 2017
Hora: 9:00am-2:00pm

Tema:	Obervaciones:
Seguridad e higiene:	Es necesario un programa de limpiza de maquinaria, sobre todo en tornos y rectificadores que son las maquiaria que por la naturaleza de su trabajo son mas sucias. Conforme trasncurre el tiempo éstas se engrasan sin que sean lavadas.
Personal y clima organizacional:	Se comportan como un grupo sistematizado informal, es decir que saben que hacer por que así fueron entrnador y por su experiecia en los maquinados, pero no existe un manual formal para desarrollar sus tareas. La jerarquía es notable fundado en un poder legítimo, el jefe de taller da ordenes sobre los siguientes trabajos que se realizarán, requerimientos especiales de cliente y provee a los operadores de las herramientas necesarias
Operaciones, estandarización y Calidad:	La calidad es verificada por el jefe de taller y es quien autoriza si un trabajo es enviado al cliente o retrabajado. La inspección de calidad es aleatoria sin método para elegir al grupo de rodillos a revisar. Esto se realizar siempre con el operador responsable del maquinado por vigilar.

Registro Fotográfico

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Empresa: AB Rodillos
Fecha: oct-15 2017
Hora: 9:00am-6:30pm

Tema:	Obervaciones:
Personal y clima organizacional:	El presidente del consejo nunca se presentó en el sitio de trabajo, sin embrgo el jefe de taller es quien reporta todo lo sucedia en la planta. La comunicación se realiza de manera informal, sin registros. El presidente del consejo nunca se presentó en el sitio de trabajo. No existen políticas políticas a nivel operativo. La Empresa se rige por una organización informal, basada en experiencia pero no es métodos establecidos. El administrador no realiza actividades directamente vinculadas con la operación del taller. Este realiza labores de oficina. El presidente del consejo nunca se presentó en el sitio de trabajo.
Operaciones, estandarización y Calidad:	El feje de taller es quien se ocupa de sistematizar y asignar actividades a los operadores. Los operadores reciben incentivos monetarios a fin de cada mes, relacionado al volumen de trabajo realizado.

Registro Fotográfico