

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

**DIAGNOSTICO INTEGRAL Y PROPUESTA DE MEJORA
ADMINISTRATIVA PARA AGROINDUSTRIAS VICTORIA**

LUGAR DONDE REALIZO EL PROYECTO

CATACAMAS, OLANCHO

SUSTENTADO POR:

ROSA HELENA ZELAYA CASTELLANOS

PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE

ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS

TEGUCIGALPA, M D C

HONDURAS, C A

FECHA: JUNIO, 2020

DERECHOS DE AUTOR

Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, por ningún medio, sea electrónico, mecánico, foto químico, por fotocopia, grabación o cualquier otro sin permiso previo del autor.

© Copyright 2020

(ROSA HELENA ZELAYA CASTELLANOS)

Todos los derechos son reservados.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | VIII |
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 1 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.4 OBJETIVO GENERAL | 4 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN | 5 |
| CAPITULO II. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 SITUACIÓN ACTUAL | 6 |
| 2.2 TEORÍA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN | 12 |
| 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS | 13 |
| 2.5 MARCO LEGAL | 14 |
| CAPÍTULO III. METODOLOGÍA..... | 15 |
| 3.1 METODOLOGÍA | 15 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS | 20 |
| 4.1 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO | 20 |
| 4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS | 32 |
| 4.3 APLICABILIDAD | 32 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 37 |
| 4.1 CONCLUSIONES | 37 |
| 4.2 RECOMENDACIONES | 38 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 39 |
| GLOSARIO | 42 |
| ANEXOS | 44 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Etapas de Planificación de acuerdo a varios autores..... | 10 |
| Tabla 2. Plan de recolección y procesamiento de datos..... | 19 |
| Tabla 3. FODA..... | 23 |
| Tabla 4. Programa de estrategias en el área de Administración..... | 33 |
| Tabla 5. Programa de estrategias en el área de Mercado..... | 34 |
| Tabla 6. Programa de estrategias en el área de Producción..... | 34 |
| Tabla 7. Programa de estrategias en el área de Recursos Humanos..... | 35 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----------|
| Ilustración 1. Caracterización Organizacional de Agroindustria Victoria..... | 21 |
| Ilustración 2. Propósito..... | 28 |
| Ilustración 3. Estructura..... | 29 |
| Ilustración 4. Relaciones..... | 29 |
| Ilustración 5. Recompensas..... | 30 |
| Ilustración 6. Mecanismos Útiles..... | 31 |
| Ilustración 7. Liderazgo..... | 31 |
| Ilustración 8: Cronograma..... | 36 |
| Ilustración 9. Molino Coloidal..... | 63 |
| Ilustración 10. Molino de disco..... | 63 |
| Ilustración 11. Etiquetas..... | 63 |
| Ilustración 12. Gerente General Agroindustrias Victoria..... | 63 |
| Ilustración 13. Llenadora..... | 64 |
| Ilustración 14. Inventario..... | 64 |
| Ilustración 15. Inventario..... | 64 |
| Ilustración 16. Compresor..... | 64 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1: Descripción de la Estructura..... | 44 |
| Anexo 2: Derecho de Autor..... | I |
| Anexo 3: Autorización para el uso del Crai..... | II |
| Anexo 4: Cuestionarios..... | 46 |

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad el mundo se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19, que ha llegado a paralizar la economía global. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé una crisis muy profunda, la peor en el último siglo. La supervivencia de muchas pequeñas y medianas empresas está en vilo a medida que los devastadores efectos del Covid-19 sobre la economía siguen propagándose pues sus empleados constituyen una parte esencial del tejido económico y social de la vida cotidiana en todo el mundo. Por lo anterior se hace necesario la elaboración de un plan estratégico que permita a las empresas, saber la situación actual en que se encuentran administrativamente para así generar y desarrollar una estrategia que ayude a mantener la productividad y competitividad del mercado, enfocada a identificar las oportunidades de mejora ante los nuevos desafíos que presentara el país y sobre todo la industria agroalimentaria. Esta investigación se realizó en la microempresa Agroindustrias Victoria, ubicada en la ciudad de Catacamas, Olancho, Honduras C.A. con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora en la parte administrativa, operativa y financiera basados en un diagnóstico integral para la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado y mejores niveles de competitividad ante la pandemia del COVID-19. Las áreas a evaluar fueron las siguientes: administración, mercado, producción y recursos humanos. El desarrollo de la investigación se llevó a cabo mediante la recopilación de información utilizando la entrevista como técnica de investigación a través de diferentes cuestionarios como instrumentos, además, se incluyó la observación directa para adquirir todos los detalles posibles y de interés en este estudio. El procedimiento a seguir se basó en realizar tres visitas programadas a la empresa siguiendo todas las medidas de bioseguridad indicadas por la Secretaria de Salud.

La población se obtuvo por conveniencia e incluyó al cien por ciento de la misma distribuida de la siguiente manera: diez empleados de nivel medio y el gerente general de la empresa debido a la facilidad de disponibilidad, velocidad y costo beneficio, lo que resulta conveniente debido a la situación actual del país ante la pandemia del COVID-19. Los resultados obtenidos en el diagnóstico general reflejan que la empresa tiene fortalezas y debilidades en todas las áreas, dentro de las cuales destaca la sección de los colaboradores reflejando que no están establecidos de manera clara los sistemas de

recompensa y mecanismos útiles. Lo que a largo plazo puede generar pérdidas debido a la deserción de personal, costos de entrenamiento y retraso en la entrega de productos. En relación al área productiva de la empresa se pudo determinar que se requieren de instalaciones más amplias, asimismo, la implementación de un programa de capacitación permanente y mayor compra de materiales e insumos acorde a los procesos higiénicos y seguros que actualmente deben cumplir todas las empresas debido a la pandemia del COVID-19. A través del diagnóstico integral de la empresa se desarrolló un plan de mejora para las áreas de administración, mercado, producción y recursos humanos mediante un plan de acción para ser ejecutado a lo largo de un año permitiendo así que se pueda continuar a futuro la investigación evaluando los resultados obtenidos en la ejecución del mismo. En general la empresa Agroindustrias Victoria cuenta con fortalezas y áreas de oportunidad que bien aprovechadas pueden contribuir a un incremento de la eficiencia bajo la cual se opera actualmente; las posibilidades de crecimiento y éxito son considerables, ya que el análisis indica un excelente liderazgo, ambiente laboral y creatividad. El alcance de esta propuesta permitirá una organización más eficiente, mejora en el clima laboral y aumento de la calidad de producción; basado en los cambios que han surgido tras la exigencia de una mayor inocuidad a la hora de la preparación de los productos y medidas de higiene para el personal, lo que se transformará en una mayor competitividad en el mercado

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19, que ha llegado a paralizar la economía global. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé una crisis muy profunda, la peor en el último siglo (Cuñado, 2020). Según la Prensa Oficial de Honduras (2019) las micros, pequeñas y medianas empresas son clave para el desarrollo de las economías de los países mesoamericanos. En Honduras, según empresarios y funcionarios, las mipymes generan el 70 por ciento de los empleos del país, es decir que el sector es la columna vertebral que sostiene la economía nacional.

Actualmente, estamos en un momento de crisis y esta situación afecta la forma de gestionar las empresas, dificultando la gestión diaria y la perspectiva del futuro. Muchas empresas han optado por reducir sus gastos lo cual es comprensible y lógico. el sector económico más débil son los microempresarios, pues no tienen ahorros para enfrentar contingencias, su estructura administrativa es frágil y carecen de un plan estratégico que prevea situaciones adversas. Una crisis de baja magnitud suele poner en apuros a este sector, una pandemia es un escenario desconocido y que hace imposible de predecir el futuro en el mediano plazo.

Por lo anterior se hace necesario identificar las oportunidades de mejora ante los nuevos desafíos que presentara el país y sobre todo el sector microempresario, para así generar y desarrollar una estrategia. Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permita incrementar la productividad de Agroindustrias Victoria ante la pandemia del covid-19.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Ante la creciente demanda de alimentos a nivel mundial, numerosas economías del mundo han puesto especial atención en el sector primario, generando políticas gubernamentales tendientes a impulsar actividades productivas que tengan como finalidad salvaguardar la seguridad alimentaria y activar la economía social. En este marco, las agroindustrias ocupan un lugar de suma importancia dentro del sistema de cadenas de valor, al depender de las materias primas de los productores y proporcionar productos a los canales de distribución. Estas empresas tienen como objetivo la transformación industrial de los productos agrícolas para darles un mayor valor agregado (Castellanos, 2011).

Según la Prensa Oficial de Honduras (EL PAIS, 2019) las micros, pequeñas y medianas empresas son clave para el desarrollo de las economías de los países mesoamericanos. En Honduras, según empresarios y funcionarios, las mipymes generan el 70 por ciento de los empleos del país, es decir que el sector es la columna vertebral que sostiene la economía nacional. La mipyme es un sector que tiene mucha importancia económica en términos del porcentaje del PIB (Producto Interno Bruto), pero además tiene su importancia social en términos de empleo y la calidad de éstos.

En la actualidad el mundo se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19, que ha llegado a paralizar la economía global. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé una crisis muy profunda, la peor en el último siglo (Cuñado, 2020). De acuerdo a la entrevista realizada al ex presidente del Banco Central de Honduras Hugo Noe Pino por la revista Forbes (FORBES, 2020) en el país “no hay un panorama nada halagador” para la débil economía de Honduras. Acorde con el experto Rodolfo Guillen (2020) tradicionalmente el sector económico más débil son los microempresarios, pues no tienen ahorros para enfrentar contingencias, su estructura administrativa es frágil y carecen de un plan estratégico que prevea situaciones adversas. Una crisis de baja magnitud suele poner en apuros a este sector, una pandemia es un escenario desconocido y que hace imposible de predecir el futuro en el mediano plazo (Periódico Digital Centroamericano y del Caribe, 2020).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La supervivencia de muchas pequeñas y medianas empresas está en vilo a medida que los devastadores efectos del Covid-19 sobre la economía siguen propagándose pues sus empleados constituyen una parte esencial del tejido económico y social de la vida cotidiana en todo el mundo. Hoy en día, este papel crucial está amenazado por las consecuencias sin precedentes del Covid-19. Enfrentándonos a la perspectiva real de que la recesión mundial se transforme en depresión (OIT, 2020).

En muchas empresas el momento de la planificación estratégica ha llegado, es claro que la proyección de escenarios es una técnica bien conocida para hacer frente a la incertidumbre. La mayoría de empresas tendrán que considerar más variables y mayor participación de los encargados para la toma de decisiones, en un ambiente altamente incierto las ventajas de la planificación son claras, permitiéndose centrar la atención los principales conductores de incertidumbres. La estrategia de la empresa, debe de tener en cuenta mucho más que antes las diferentes contingencias (Alvarez, 2009).

Por lo anterior se hace necesario la elaboración de un plan estratégico que permita a la empresa Agroindustrias Victoria, saber la situación actual en que encuentra administrativamente para así generar y desarrollar una estrategia que ayude a mantener la productividad y competitividad del mercado, enfocada a identificar las oportunidades de mejora ante los nuevos desafíos que presentara el país y sobre todo la industria agroalimentaria.

Preguntas de investigación

¿Qué efecto genera la crisis de Covid-19 ante la implementación de las estrategias administrativas de las Mipyme?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mejora en la parte administrativa, operativa y financiera basados en un diagnóstico integral para la búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado y mejores niveles de competitividad de Agroindustrias Victoria ante la pandemia del covid-19.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general de la situación actual de la empresa Agroindustrias Victoria.
- Diseñar un plan estratégico de mejoramiento en la prestación de servicios.
- Elaborar una propuesta que permita alcanzar mejores niveles productivos
- Determinar los costos de implementación de mejoras propuestas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Agroindustrias Victoria es una empresa que comenzó su funcionamiento a partir del año 2014 dedicada a la producción de salsas, se encuentra ubicada en la ciudad de Catacamas, Olancho, hoy por hoy distribuye su cartera de productos en Catacamas y Comayagua. A partir del año 2017 amplió su influencia comercial a los países de España, Italia y Bélgica mediante vinculaciones con empresas que distribuyen productos nostálgicos en el viejo continente.

Actualmente, estamos en un momento de crisis y esta situación afecta la forma de gestionar las empresas, dificultando la gestión diaria y la perspectiva del futuro. Muchas empresas han optado por reducir sus gastos lo cual es comprensible y lógico. Es en este momento y contexto económico las empresas deben reflexionar sobre el futuro y sus objetivos. Para tomar decisiones se vuelve necesario que el directivo disponga de información y herramientas que proporcionen pautas para estudiar su mercado, organizar su plan de ventas, marcar nuevos objetivos, estudiar distintos canales de comercialización, herramientas de mercado y comunicación.

La elaboración de la siguiente propuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la microempresa Agroindustrias Victoria, con la finalidad de generar un plan estratégico de mejoras administrativas que permita a la empresa mantener y mejorar su producción y competitividad ante los nuevos desafíos que se han originado a partir de la pandemia del Covid-19 en el país.

El alcance de esta propuesta permitirá una organización más eficiente, mejora en el clima laboral y aumento de la calidad de producción; basado en los cambios que han surgido tras la exigencia de una mayor inocuidad a la hora de la preparación de los productos y medidas de higiene para el personal, lo que se transformará en una mayor competitividad en el mercado.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) cumple un papel protagónico en el desarrollo social y económico de Honduras, así como en la mayoría de países de mundo. De forma global, según el International Council for Small Business (ICSB) o Consejo Internacional de Pequeñas Empresas, este tipo de negocios, tanto del sector formal o informal de la economía representa más del 90% del total de empresas existentes. Además, generan entre el 60% y 70% del empleo y el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial. En el caso de Honduras, son alrededor de 250,000 Mipymes que generan alrededor del 60% de los empleos, equivalente a aproximadamente 900,000 puestos de trabajo (Carranza, 2018).

El desarrollo de la industria agroalimentaria es naciente según los últimos datos del (IICA, 2000), pero cada vez es más importante para la economía hondureña. El análisis del sector resulta muy complicado debido a la no disponibilidad de estadísticas oficiales, como las variables macroeconómicas del sector, las estadísticas de producción y comercio, o bien los datos de registro. Las principales actividades de la industria agroalimentaria de Honduras son: elaboración de bebidas no alcohólicas y aguas minerales y cerveza; frutas y hortalizas procesadas; fabricación de piensos para animales; molinería; panificación; elaboración de productos lácteos; elaboración de aceites y grasas vegetales y animales; elaboración de azúcar; matanza de ganado y preparación y conservación de carne; y elaboración y conservación de pescados.

En Catacamas, la producción agrícola, pecuaria, industrial y comercial sostienen la economía. Se estima que estos rubros generan ingresos de 4,540 millones de lempiras anuales a la comunidad. De acuerdo con datos de la agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) (Carias, J., 2014). Agroindustrias Victoria es una micro empresa que funciona desde hace 6 años y cuyo mercado principal está dirigido a la población catacamence, ahora bien, en los últimos 3 años ha expandido su mercado a otras ciudades

como Comayagua y esporádicamente y menor cantidad al continente europeo a través de exportaciones.

Sin embargo, estudios realizados exponen que el principal problema que enfrenta este sector consiste en que la actividad agrícola muestra muy bajo cambio tecnológico y reducida productividad del trabajo, con un sector productivo y exportador poco diversificado y con limitaciones para generar mayor procesamiento de los productos primarios en la cadena agroalimentaria. La falta de diversificación de la producción restringe el crecimiento del sector pues se concentra mayormente en unos pocos productos tradicionales para el mercado local y el externo, observándose dificultades para incrementar el valor agregado de los productos primarios y aumentar el nivel de procesamiento de los mismos (SAG, 2010).

Hoy en día, se suma a la problemática de las Mipymes el hecho de que el mundo se enfrenta a una prueba sin precedentes; cientos de miles de personas están cayendo gravemente enfermas a causa de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), que se está propagando exponencialmente en muchos lugares. Las sociedades están en crisis y las economías están en picada. El Fondo Monetario Internacional ha reevaluado las perspectivas de crecimiento para 2020 y 2021 y ha declarado que hemos entrado en una recesión, tan grave o peor que en 2009 (ONU, 2020). La pandemia por la propagación del nuevo coronavirus trae consigo desafíos en todos los niveles, desde la capacidad de respuesta de los sistemas de salud y el involucramiento social para acompañar las disposiciones, hasta el alcance de las estrategias para proteger a los más vulnerables y para mitigar los efectos en la economía (BID, 2020).

En América Latina los países han tomado diversas medidas para evitar una caída económica sin precedentes. En el ámbito financiero, por ejemplo, algunos han fortalecido o ampliado sus sistemas de garantía para facilitar el crédito a empresas; han flexibilizado los encajes bancarios para ampliar la liquidez; han establecido normas temporales para permitir a los bancos la reestructuración de créditos o la ampliación de plazos y moratorias para los pagos de cuotas, entre otras. Otros han establecido directamente líneas

de crédito para capital de trabajo para mipymes, y han creado fondos para respaldar las operaciones del sector financiero hacia las empresas (CAF, 2020).

Las medidas impulsadas por los gobiernos latinoamericanos pueden ser un respiro para las Mipymes, pues ayudan amortiguar la crisis que se está viviendo a nivel mundial. A pesar de ello, las micro empresas deberán replantear sus estrategias, de acuerdo con (Soto, 2020) “quienes logren mantener el flujo tanto en ingresos disponibles con en gastos son los que lograrán ver una gran oportunidad al final”. Al mismo tiempo, deberán llevarse a cabo acciones como; ajustes de caja, enfoque de recursos, mantenimiento del equipo, innovación en los canales de venta, exploración de nuevos mercados, que permitan tomar decisiones radicales para mantenerse en el mercado.

La situación actual nos revela que la planificación estratégica se convertirá en la mejor herramienta empresarial ante la crisis que enfrenta el mundo, el proceso de planificación es un proceso de toma de decisiones interdependientes, estas decisiones tratan de llevar a la empresa a un estado futuro deseado. Como no hay “bola de cristal” para predecir el comportamiento futuro de la economía es necesario marcar los métodos de toma de decisiones estadísticas. Por lo tanto, es esencial hacer una planificación anticipada de las acciones que se deben tomar, tal y como lo requiere el proceso de elaboración del Plan Estratégico. Ahí es donde cesa el negocio que utilizará el empirismo y comenzará la gestión científica para tomar decisiones (SCM, 2014).

Si la empresa funciona sin planificación, las medidas adoptadas por los gestores sólo aparecen como medidas paliativas, es decir, “para apagar el fuego.” Como resultado, las acciones son limitados debido a que actúan en los síntomas y no las bases fundamentales de los problemas presentados. Por lo tanto, sobre todo en tiempos de crisis, el empresario no debe tomar riesgos innecesarios y debe saber que el desarrollo de una guía de planificación coherente y concisa pretende actitudes a desarrollar por la empresa a lo largo de la dirección y puede ser la diferencia en el mercado de una compañía altamente competitiva (SCM, 2014).

2.2 TEORÍA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN

Planificación Estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (Fred, 2008).

La Planificación Estratégica(PE) como también puede llamarse, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011). Con base en esta última definición Pimentel (1999) afirma que la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad. Planificar es un proceso constante que involucra una serie de elementos a considerar, tales como: el tiempo disponible, los recursos, los propios intereses, los macro objetivos o grandes metas para poder obtener un objetivo común, el crecimiento de la empresa (Pimentel, 1999).

Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos. En resumen, la planificación estratégica tiene el fin de intentar responder tres preguntas principales: ¿Dónde está la empresa?, ¿Hacia dónde va?, ¿Cómo va a llegar ahí? (Rocha, 2013). De acuerdo (Valenzuela, 2016) las etapas de la planificación pueden agruparse de la siguiente manera de acuerdo a varios autores:

Tabla 1. Etapas de Planificación de acuerdo a varios autores.

| Fred (2000) | Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) | Serna (2008) | Carreto (2008) |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1- Formulación de la estrategia | 1- Fijación de objetivos | 1- Diagnostico estratégico | 1- Formulación de las estrategias |
| 2- Implementación de la estrategia | 2- Verificación externa | 2- Direccionamiento estratégico | 2- Implementación de estrategias |
| 3- Evaluación de la estrategia | 3- Verificación interna | 3- Formulación estratégica | 3- Evaluación de estrategias |
| | 4- Evaluación de estrategias | 4- Operacionalización estratégica | |
| | 5- Operación de la estrategia | 5- Implementación estratégica | |
| | 6- Fijar plazos para todo el proceso | | |

Fuente: (Valenzuela, 2016).

Aunque existen varias formas para establecer la planificación, esta investigación se centra en las etapas establecidas por Fred (2008) que indica que el proceso de administración estratégica consta de tres etapas fundamentales: Formulación, Implementación y Evaluación de la estrategia. La primera etapa contiene la construcción de la misión y visión de la empresa, la caracterización de las oportunidades y amenazas en torno a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades en el ámbito interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo, y el establecimiento de estrategias y su implementación (Valenzuela, 2016).

Por otro lado, la etapa de implementación requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización (Fred, 2008). Conocida como la etapa de acción requiere una estructura organizacional funcional y un total compromiso por parte de los interesados.

En la etapa final, el proceso de evaluación garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo y compara el rendimiento con los resultados deseados proporcionando la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. El rendimiento es el resultado final de una actividad (Lopez, 2015).

Dentro de este contexto según (García et al., 2017).la planeación estratégica de la organización debe apuntar hacia la simplicidad, lo cual en tiempos modernos es un planteamiento que apoya la valorización de las mismas. De la misma forma, la estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos.

Asimismo, las estrategias al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende en su competitividad laboral. Por ello en las empresas, deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados, dichas actitudes advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, derivando los niveles de productividad organizacional (García et al., 2017).

Las ventajas que ofrece la planificación estratégica de acuerdo a Pérez (Perez, 2015) en la revista *Strategic Minds*, permitirán la identificación de oportunidad y solución de problemas, alineamiento de la visión, misión y valores de todos los equipos de manera multi nivel, implementación de métricas para medir resultados de las estrategias recomendadas, mayor atención al progreso deseado con enfoque en las metas y objetivos del negocio, mayor retorno de inversión en proyectos específicos, diferenciación y ventaja competitiva .

El ejecutar la planeación estratégica, implica poner a prueba la capacidad de un gerente para dirigir el cambio organizacional, alcanzar una mejora continua en las operaciones y los procesos del negocio, crear y fomentar una cultura que apoye las estrategias y cumplir o superar constantemente los objetivos de desempeño, es decir, consiste en un esfuerzo de equipo. Una característica distintiva de la planificación estratégica, es su carácter formal frente a otros procesos de formación de la estrategia basados en la visión a largo plazo, y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, por tanto, menos articulados, pero no necesariamente menos deliberados (Cantillano, M. y Gutierrez, M., 2015).

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV). Un nuevo coronavirus es una nueva cepa de coronavirus que no se había encontrado antes en el ser humano. Los primeros casos de neumonía se comunicaron a la OMS en Wuhan, una ciudad situada en la provincia china de Hubei, el 31 de diciembre de 2019 (OPS, 2020).

La epidemia de COVID-19 fue considerado por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020 (OPS, 2020). El 11 de marzo el brote de coronavirus fue declarado por la organización mundial de la salud (OMS) como una pandemia global. La OMS destacó el miércoles 21 de mayo que, en las últimas 24 horas se reportaron 106.000 nuevos casos de la infección la mayor cifra diaria desde el inicio del brote muchos de estos concentrados en varios países latinoamericanos. El auge del brote en América Latina indica cómo la propagación del virus ha cambiado desde su epicentro original en China, a Europa, luego a EE.UU. y finalmente en Latinoamérica (BBC, 2020).

La pandemia del coronavirus se expande por todo el mundo y junto con ella se profundiza la crisis económico-financiera global. La pandemia fue solamente el detonador de la crisis económica, no su causa de fondo. La recesión en las actividades productivas se ha desparrramado como la espuma en toda la economía mundial. La mayoría de los gobiernos y bancos centrales de los países desarrollados actuaron con rapidez y han implementado programas monetarios para inyectar liquidez y evitar, de esa forma, la casi inevitable ola de quiebras empresariales. Sin embargo, La crisis pilla a América Latina en una circunstancia en la que varios países de la región ya se encontraban en recesión o en franco proceso de desaceleración económica (CLACSO, 2020)

En México y Centroamérica pasará factura tener una economía tan dependiente de su vecino del norte, que se ha convertido en el país con más casos confirmados y muertos por covid-19 y donde las solicitudes de subsidio por desempleo llegaron a 26 millones en las últimas semanas (Paredes, 2020). Honduras enfrenta hoy una serie de retos económicos con la finalidad de ejecutar medidas que buscan frenar el desempleo debido a que varias empresas están cerradas y sus trabajadores en medio de una gran incertidumbre. El presidente Juan Orlando Hernández ha impulsado la aprobación de una serie de medidas, como las de orden fiscal, orientadas a la postergación del pago de impuestos, y exoneraciones según el sistema de trabajo (Ortiz, 2020).

2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En esta investigación los instrumentos a utilizar serán la entrevista y los cuestionarios aplicados a el gerente y los empleados de la empresa. Asimismo, la evaluación de la planta de proceso mediante un cuestionario.

2.5 MARCO LEGAL

Nombre de la Empresa: Agroindustrias Victoria

Descripción: La empresa de estudio está dentro del rubro de la agroindustria ya que su principal producción son las Salsas “Don Nacho”. Su distribución es a nivel regional, desde hace poco a nivel nacional y esporádicamente a nivel internacional. Agroindustria Victoria está constituida como comerciante individual desde el 2014, para el que suscribe, a nombre del gerente/ Propietario Master Victor Manuel Euceda Valdez. Actualmente cuenta con seis productos originales en su inventario. Asimismo, como toda empresa cuenta con un permiso de operaciones municipal, un registro sanitario y hace efectivo el pago de impuesto al SAR.

Registro Sanitario: HN-LEA-0319-0337

Permiso de Operaciones: 016174

Misión: Entregar a los consumidores de nuestros productos, alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades, aportando efectivamente a su salud y bienestar.

Visión: Para el 2024 seremos una empresa líder en la vanguardia de la industria de alimentos, cumpliendo con las exigencias de una sociedad que avanza a una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros clientes.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

En este estudio el método de investigación de mejora es de tipo descriptivo cualitativo, según Flores (2018). El presente se apoya en la metodología aprendizaje basado en problemas, el cual busca aportar la solución de una situación u obstáculo aplicando los pasos fundamentales: identificación del problema, su análisis y evaluación de sus alternativas. Debido a la emergencia sanitaria del Covid-19 se limitan las posibilidades para poder realizar un estudio de campo por lo cual, se selecciona este método para obtener la información de forma segura y confiable haciendo uso de la tecnología que nos permitirá la recolección de datos por medio de medios digitales. Asimismo, una única visita de campo a la empresa para terminar de recopilar información.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación está dirigida a la micro empresa Agroindustria Victoria ubicada en la ciudad de Catacamas, Olancho.

3.1.3 Población y muestra

El muestreo en este trabajo es de tipo no probabilístico, este resulta ser útil para estudios exploratorios, es un método menos estricto y comúnmente se lleva a cabo mediante el método de investigación cualitativo.

La población se obtendrá por conveniencia e incluirá el cien por ciento de la misma distribuida de la siguiente manera: diez empleados de nivel medio y el gerente general de la empresa debido a la facilidad de disponibilidad, velocidad y costo beneficio, lo que resulta conveniente debido a la situación actual del país ante la pandemia del Covid-19.

3.1.4 Técnicas e instrumento para la recolección de datos

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo mediante la recopilación de información utilizando la entrevista como técnica de investigación a través de diferentes cuestionarios como instrumentos, además, se incluirá la observación directa para adquirir todos los detalles posibles y de interés en este estudio (Castellanos, 2011). El procedimiento a seguir consistirá en realizar tres visitas programadas a la empresa siguiendo todas las medidas de bioseguridad indicadas por la Secretaria de Salud.

En la primera visita se aplicará de manera presencial el cuestionario “Diagnostico organizacional” a los diez colaboradores con los que cuenta Agroindustrias Victoria. En la Segunda visita se llevará a cabo la entrevista a profundidad al Gerente General y la aplicación de los cuestionarios “Diagnóstico Integral” y “Análisis Organizacional” para la última visita el objetivo será evaluar las instalaciones, seguridad y entorno general del área de producción y almacenamiento utilizando una guía para la evaluación.

Entrevista: según (Vargas, 2012), permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida, como lo dicen Fontana y Frey (2005).

Cuestionario: es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados. El arte de construir un buen cuestionario descansa fundamentalmente en una buena experiencia, que se va adquiriendo sobre todo con las malas experiencias de utilizar un mal cuestionario (Aigner, 2005)

Observación: proceso de detallar un fenómeno cualquiera con intención analítica y el propósito de recabar la mayor cantidad de información objetiva posible (Raffino, 2019). Esto permitirá recolectar datos de conducta, relaciones, clima laboral y limpieza.

Se utilizarán los siguientes cuestionarios (Castellanos, 2011).

1. Cuestionario “Instrumento de Caracterización Organizacional”

Se hará uso de un Instrumento de Caracterización Organizacional compuesto por 16 bloques que evalúa los siguientes aspectos: objetivos organizacionales, estructura organizacional, responsabilidad de funciones, eficiencia/eficacia, toma de decisiones, delegación de responsabilidades y funciones, comunicación y coordinación interna, comunicación y coordinación externa, instalaciones y equipo, cultura de calidad, creatividad e innovación, compromiso, reconocimiento y recompensas, entorno y clima laboral, desarrollo personal y proceso de producción.

2. Cuestionario “Análisis Organizacional”

El objetivo del instrumento es recabar datos generales de la empresa, tales como: forma de constitución, antecedentes, principales logros, planes a corto y largo plazo, principales clientes y proveedores, entre otros aspectos importantes para complementar el diagnóstico.

3. Cuestionario “Diagnóstico Integral”

Con base al pre-diagnóstico realizado, se diseñó un cuestionario de diagnóstico integral, para conocer la situación actual y determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. El instrumento diseñado evalúa el desempeño de la empresa en las áreas de administración, producción y recursos humanos.

4. Cuestionario: “Diagnóstico Organizacional”

El cuestionario se diseñó con base en el modelo de Marvin Weisbord, citado por (Castellanos, 2011). Este modelo es conocido como de los seis cuadros, French y Bell (1996) lo definen como el proceso que facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema.

El modelo de los seis cuadros considera los siguientes factores clave de la organización:

- Propósitos - ¿A qué negocio nos dedicamos? - establece en qué tipo de organización nos encontramos, la claridad y acuerdo de los objetivos, así como la misión, visión y propósitos.
- Estructura - ¿Cómo dividimos el trabajo? - la forma en cómo se divide el trabajo en la empresa. Comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal, la finalidad es conocer si existe congruencia entre el propósito y la estructura interna.
- Recompensas - ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos? - considera las recompensas como algo fundamental para motivar a los empleados.
- Mecanismos útiles - ¿Se cuenta con tecnologías de coordinación adecuadas? - señala la importancia que tiene la tecnología como mecanismo auxiliar en el desarrollo de las actividades.
- Relaciones - ¿Cómo se manejan los conflictos entre las personas? - considera las interacciones que tiene el personal dentro de la empresa.
- Liderazgo - ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio? - considera que el líder es el eje principal para mantener el equilibrio entre las casillas para que los empleados puedan lograr los objetivos planteados. Analiza la percepción que tienen los empleados de la tarea esencial del líder.

5. Entrevista a profundidad

Esta técnica se utilizó para recopilar información adicional para el diagnóstico y profundizar en aspectos sobre antecedentes y operación actual de la empresa.

6. Observación directa

Se diseñó un guion de observación en el cual se determinó una escala estimativa para evaluar las instalaciones y procesos en la empresa.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Tabla 2. Plan de recolección y procesamiento de datos

| Fecha de visita | Instrumento aplicado |
|----------------------|---|
| 03 de junio del 2020 | <ul style="list-style-type: none">• Cuestionario de Diagnostico Organizacional. |
| 04 de junio del 2020 | <ul style="list-style-type: none">• Cuestionario de: Análisis Organizacional. Diagnostico análisis Integral.• Entrevista Gerente General |
| 05 de junio del 2020 | <ul style="list-style-type: none">• Cuestionario de Caracterización OrganizacionalObservación |

La tabulación de resultados se realizará mediante el paquete de datos de Excel 2016.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

La investigación se desarrolló mediante la recopilación de información utilizando la entrevista como técnica de investigación y diferentes cuestionarios como instrumentos. De igual manera se incluyó la observación directa para adquirir otros detalles de interés en el estudio. El procedimiento a seguir consistió en realizar tres visitas programadas a la empresa siguiendo las medidas de bioseguridad indicadas para la recopilación de información. La medición de los datos se realizó a través del cálculo del porcentaje global resultado de los cuestionarios aplicados a los colaboradores y gerente general de la empresa Agroindustrias Victoria. En el caso de la evaluación mediante la observación directa se elaboró una guía basada en una escala de puntuación para facilitar su aplicación e interpretación.

4.1.1 JUSTIFICACIÓN

La medición de los resultados está basada fundamentalmente en investigaciones anteriores que han aplicado metodología similar, obteniendo una serie de datos confiables y de fácil comprensión (Castellanos, 2011). Además, este método nos permite representar la proporcionalidad de la información que se conoce de la empresa, facilitando la posibilidad de sugerir mejoras en las áreas que así lo representen.

4.1.2 APLICACIÓN

Después de recopilada la información se llevó a cabo la agrupación de los datos en tablas de frecuencia mediante el paquete de datos de Excel 2016 para posteriormente calcular el porcentaje de cada área o pregunta englobada en los cuestionarios mencionados anteriormente y su representación en gráficas.

4.1.3 RESULTADOS

4.1.3.1 Caracterización Organizacional

Ilustración 1. Caracterización Organizacional de Agroindustria Victoria

| Bloque | No. Preguntas | Máximo Puntaje | Total de Respuestas | | | | Puntaje | | | | Total puntaje | Calificación |
|---|---------------|----------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------|--------------|
| | | | S | CS | AV | N | S | CS | AV | N | | |
| Objetivos organizacionales | 9 | 27 | 4 | 3 | 0 | 2 | 12 | 6 | 0 | 0 | 18 | 67 |
| Estructura organizacional | 4 | 12 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 17 |
| Responsabilidad de funciones | 3 | 9 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 0 | 7 | 78 |
| Eficiencia/eficacia | 4 | 12 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 8 | 67 |
| Toma de decisiones | 4 | 12 | 1 | 2 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 0 | 7 | 58 |
| Delegación de responsabilidades y funciones | 3 | 9 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 | 67 |
| Comunicación y coordinación interna | 5 | 15 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 6 | 1 | 0 | 10 | 67 |
| Comunicación y coordinación externa | 4 | 12 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 4 | 33 |
| Instalaciones y equipo | 4 | 12 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 7 | 58 |
| Cultura de calidad | 4 | 12 | 2 | 0 | 2 | 0 | 6 | 0 | 2 | 0 | 8 | 67 |
| Creatividad e innovación | 7 | 21 | 6 | 1 | 0 | 0 | 18 | 2 | 0 | 0 | 20 | 95 |
| Compromiso | 4 | 12 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 | 2 | 1 | 0 | 9 | 75 |
| Reconocimiento y recompensas | 5 | 15 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 2 | 4 | 0 | 6 | 40 |
| Desarrollo personal | 12 | 36 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 6 | 4 | 0 | 13 | 36 |
| Entorno y clima laboral | 8 | 24 | 5 | 2 | 1 | 0 | 15 | 4 | 1 | 0 | 20 | 83 |
| Proceso de producción | 13 | 39 | 9 | 2 | 2 | 0 | 27 | 4 | 2 | 0 | 33 | 85 |
| Total puntaje/ Calif. Promedio | 93 | 279 | 33 | 30 | 19 | 11 | 99 | 60 | 19 | 0 | 178 | 63.80 |

Fuentes: Elaboración propia con base a la información recopilada

| | |
|-------------------|------------------|
| DEFICIENTE | 0 - 60% |
| REGULAR | 61 - 79% |
| EFICIENTE | 80 - 100% |

La evaluación de Caracterización Organizacional de la empresa Agroindustrias Victoria muestra deficiencia en las siguientes áreas: estructura organizacional 17%, comunicación y coordinación externa 33%, desarrollo personal 36%, reconocimiento y recompensas 40%, objetivos organizacionales 56%, toma de decisiones e instalaciones y equipo con un 58%.

Los factores considerados con un desempeño regular fueron: eficiencia/eficacia, delegación de responsabilidades y funciones, comunicación y coordinación interna, cultura y calidad en un rango entre 67 a 78%. Aunque estos factores son superiores al 60% se considera que pueden ser mejorados para obtener un mejor desempeño de la empresa.

Los aspectos restantes tienen las calificaciones más altas y destacan entre ellos: entorno y clima laboral 83%, proceso de producción 85% y creatividad e innovación 95%, lo que nos refleja que la empresa tiene las herramientas más importantes para poder trabajar y mejorar todas aquellas áreas que así lo requieran.

4.1.3.2 Análisis Organizacional

El diagnóstico integral es una herramienta de gran importancia para la empresa, ya que la ejecución adecuada de este representa el 50% de la solución de problemas, en tanto que el 50% restante debe ser resultado por el plan de acción, permitiendo minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades (Castellanos, 2011).

Los resultados de la aplicación del instrumento de “análisis organizacional” revelan que Agroindustrias Victoria presenta debilidades en todas las áreas evaluadas, pero también presenta fortalezas que le han permitido mantener las operaciones hasta la actualidad. A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más importantes detectados en el diagnóstico.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades destacadas

| Cuadro No.1 Fortalezas y debilidades detectadas | | |
|--|--|---|
| AGROINDUSTRIAS VICTORIA | | |
| AREA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| ADMINISTRACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión bien definidas y están por escrito. • Liderazgo que favorece la productividad de los colaboradores y de la empresa en general. • Funciones establecidas para la mayoría del personal. • Procesos de comunicación adecuados entre jefe y colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente establecimiento de objetivos y metas. • Los colaboradores no conocen la misión y visión de la empresa. • Falta de evaluación del logro de objetivos. • Ausencia de establecimiento de políticas y procedimientos. • Carencia de manuales administrativos. • Baja participación de los trabajadores en la planeación que se realiza en la empresa. • No existe definición ni jerarquización de puestos plenamente identificados. • Algunos colaboradores realizan las actividades que no les corresponden. |

| | | |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">MERCADO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor calidad de productos en cuanto a nutrición. • Introducción de nuevos empaques. • Contratos con tiendas de conveniencia locales. • Canales de distribución definidos. • Se realiza análisis de comportamiento de los productos en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • No se conocen con exactitud las características del mercado objetivo. • Se desconoce el potencial de crecimiento del mercado. |
| <p style="text-align: center;">PRODUCCIÓN</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones específicas de almacén de materias primas y productos terminados. • Calidad de materias primas seleccionadas. • Control de fallas en el proceso de producción. • Atención oportuna de deficiencias en funcionamiento de maquinaria. • Herramientas y equipo de trabajo adecuado. | <ul style="list-style-type: none"> • La distribución de espacios, materiales y máquinas en la planta no contribuye en el fomento de la productividad. • Ausencia de manuales de procedimientos. • Proceso semi-automatizado. • Desconocimiento de normas aplicables en el proceso de producción. • No hay señalamiento de seguridad visibles en el área de trabajo. |

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Controles eficientes en la administración de inventario • Bajo nivel de mermas de producción. • Bajo impacto ambiental. • La capacidad instaladas se aprovecha al 100% | |
| <p>RECURSOS HUMANOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral favorable para la productividad de los colaboradores. • Los colaboradores funcionan como un equipo de trabajo. • Buena relación jefe-colaborador. • Buena motivación de parte de los colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal. • Sistema de recompensas no definido adecuadamente. • No existe un proceso de inducción formal. • Falta de implemento y materiales de protección para los colaboradores |

Cuadro No.2 Oportunidades y Amenazas detectadas

| AGROINDUSTRIAS VICTORIA | | |
|--------------------------------|--|--|
| AREA | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| ADMINISTRACION | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas. • Establecimiento de metas para los colaboradores. • Recompensas para los colaboradores por logros obtenidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación indefinido. • Aumento en la demanda de trabajo sin estructura organizacional. |
| MERCADO | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del producto. • Expansión de mercado. • Crecimiento en ventas. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia consolidada en el mercado. • Aumento de precio en el insumo. • Políticas estatales nacionales e internacionales que permitan el ejercicio de la empresa. |
| PRODUCCION | <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos sistemas y procesos. • Expansión y nuevas inversiones. • Automatización. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambios fiscales ambientales o legales. • No contar con el capital suficiente. • Compensación por accidentes laborales. |
| RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal que colaboras en la empresa. • Captación de nuevo talento. • Establecimiento de un sistema de recompensas. • Conseguir las condiciones de | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación con poca experiencia y seriedad. • Candidatos sin competencias adecuadas. |

| | | |
|--|--|--|
| | trabajo más favorables para los colaboradores. | |
|--|--|--|

Fuentes: Elaboración propia con base a la información recopilada

4.1.3.3 Diagnóstico Organizacional

Las organizaciones deben tener un ambiente único que permita a los trabajadores que se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. Hoy en día donde más allá de ser un elemento de avance el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que es el indicador más preciso y demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a las relaciones laborales (Peña, 2015).

Con el clima organizacional se puede predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir del tipo de clima que se tenga, si es positivo se pueden esperar beneficios tanto para los empleados como para la organización misma. El cuestionario aplicado está diseñado bajo el modelo de Marvin R. Weisbord «six-box», que aborda 6 categorías: los propósitos, la estructura, las relaciones, las recompensas, el liderazgo y los mecanismos útiles; esto permite abordar el clima organizacional de forma más integral (Gonzales D. et al., 2016).

La selección de este modelo se debe a su enfoque sistémico, que contempla la influencia del entorno en el quehacer organizacional, permitiendo hacer inferencias del efecto que tienen entre sí las categorías en las subunidades dentro del proceso; de esta forma se determina cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, y se planean las acciones de desarrollo organizacional que se requieran para favorecer el proceso de evaluación del clima laboral (Gonzales D. et al., 2016).

En los siguientes gráficos se presentan los resultados obtenidos del cuestionario “Diagnostico Organizacional” aplicado a la empresa.

PROPÓSITO

En esta área, como se puede observar en la gráfica el 100% de los colaboradores indican que no conocen la misión y visión de la empresa, en algunos casos manifiestan que no recuerdan que se las hayan mencionado al ingresar. Desconocen cuáles son los objetivos y metas, expresando también que no se realiza una medición del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, resaltan que no participan en la planeación de la empresa.

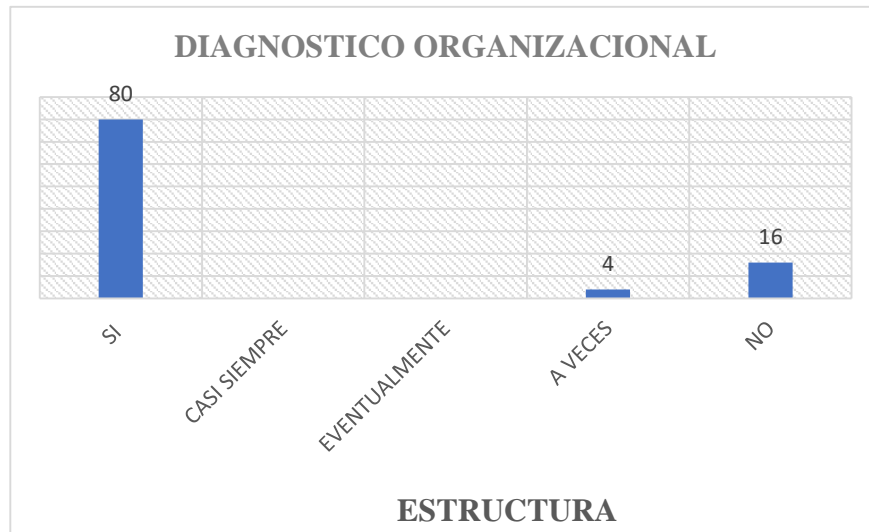
Ilustración 2. Propósito



ESTRUCTURA

En esta sección los resultados muestran que el 80% de los trabajadores identifican la importancia que tiene su trabajo en las actividades de la empresa pero no se encuentra definido el lugar que ocupa su puesto en la estructura organizacional, el 16% destacan que sus tareas y funciones son claramente asignadas mientras que el 4% señala que en ocasiones realizan actividades que corresponden a otro colaborador, debido a que en algunas ocasiones hace falta el entrenamiento correspondiente a los nuevos empleados o se requiere sacar el trabajo más rápido.

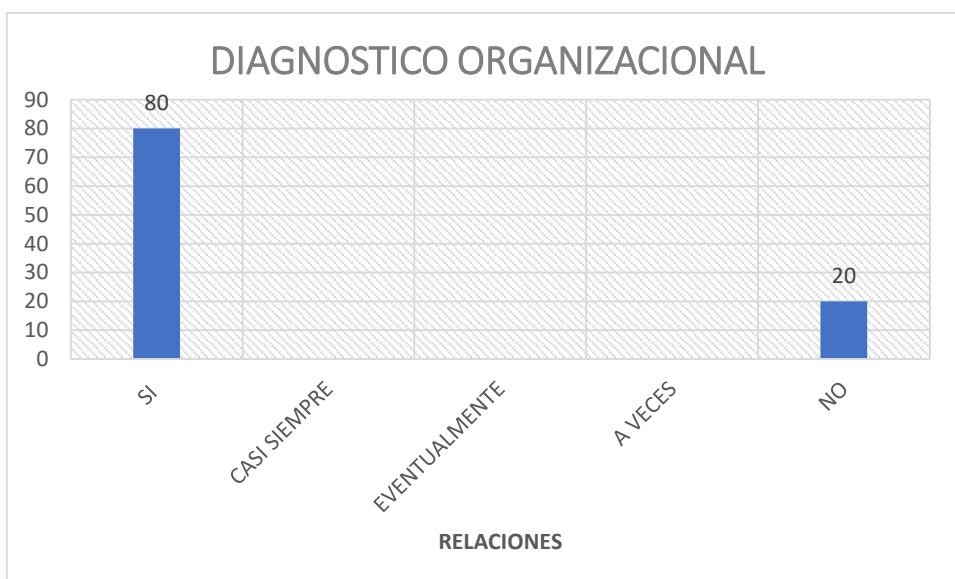
Ilustración 3. Estructura



RELACIONES

El siguiente grafico muestra que el 80% de los colaboradores mantienen una buena relación con su jefe inmediato y entre sus compañeros, funcionan como un equipo de trabajo. Cuando se presenta algún conflicto dentro del área de trabajo se resuelve casi siempre de forma adecuada, por otro lado, el 20% representa que no existe ningún tipo de rivalidad en el grupo. Cabe destacar que este último porcentaje representa el criterio de todos los empleados de la empresa.

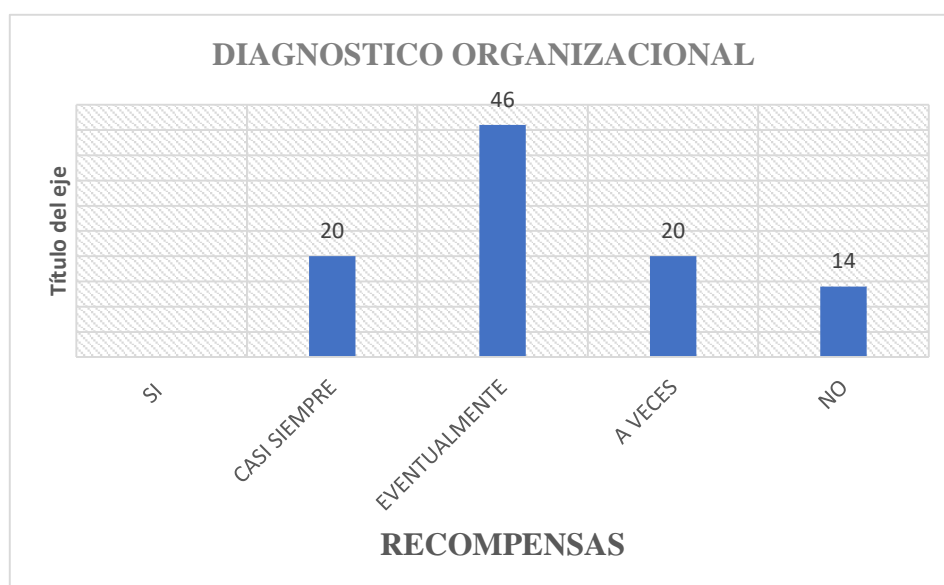
Ilustración 4. Relaciones



RECOMPENSAS

Los resultados indican que el 46% de los trabajadores perciben que por el tamaño de la empresa no cuentan con muchas posibilidades de desarrollo. El 20% observa que no son acordes las prestaciones y recompensas que perciben por sus servicios. Por otro lado, solo el 20% dice estar conforme con su salario mientras que el 14% restante argumenta no recibir ningún tipo de incentivo por el logro de los objetivos propuestos.

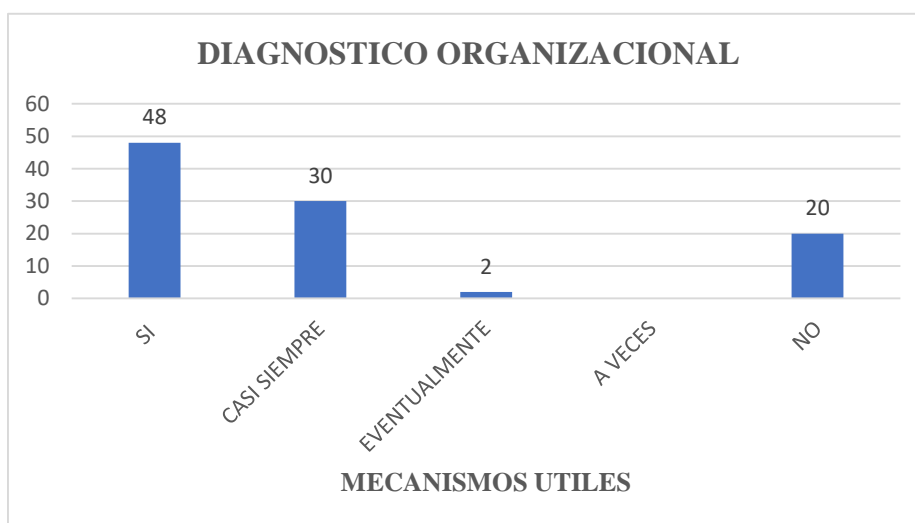
Ilustración 5. Recompensas



MECANISMOS ÚTILES

El 48% de los colaboradores señalan que normalmente cuentan con los materiales, herramientas y equipo suficientes para realizar su trabajo. El 30% en general, señala que siente motivación hacia su labor y que cuenta con regular supervisión de la misma. Es importante mencionar que, en cuanto a capacitación, el 20% de los operarios no han asistido a ningún tipo de preparación previa o durante la realización de su trabajo. Únicamente el 2% manifiesta sentirse inconforme con el abastecimiento de insumos para el desarrollo de sus actividades laborales.

Ilustración 6. Mecanismos Útiles



LIDERAZGO

En esta área los resultados indican que el 94% de los colaboradores consideran que su jefe es un buen líder, les brinda casi siempre la información necesaria para desempeñar bien sus funciones y ayuda a resolver los problemas de trabajo, pero, que en muy pocas ocasiones toma en cuenta opiniones y sugerencias del personal.

Ilustración 7. Liderazgo



4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la investigación realizada se pudo reconocer que la empresa Agroindustrias Victoria de la ciudad de Catacamas tiene una serie de áreas de oportunidad para mejorar su funcionamiento a futuro. Las áreas que más requieren atención son aquellas que implican una participación directa del empleado relacionada a asuntos internos de la empresa, las debilidades detectadas están vinculadas con falta de comunicación y socialización de objetivos y metas, asimismo, con la falta de recompensa por el trabajo realizado. Aunque en la mayoría de los casos el colaborador se siente en un ambiente de trabajo agradable no está al tanto de algunos asuntos importantes del mismo; lo que puede transformarse en falta de interés, generando a futuro pérdidas por falta de motivación que se verán reflejadas en la eficiencia del trabajo.

Por otro lado, otras de las limitantes detectadas se encuentran en su mayoría en el área de producción donde encontramos falta de espacio y escasas medidas de bioseguridad y señalización del área de trabajo, lo que podría resultar en pérdidas económicas por poca producción y compensación por accidentes laborales. Sin embargo, es importante destacar que la empresa tiene como fortaleza el liderazgo, la creatividad y un ambiente laboral saludable que son cosas fundamentales para construir y desarrollar un plan de mejora futuro.

4.3 APLICABILIDAD

Con base en los resultados obtenidos y analizados, se presenta el siguiente plan de acción para atender las necesidades encontradas.

4.3.1 Diseño de la propuesta de mejora

Las estrategias que integran la propuesta de mejora comprende las áreas de administración, mercado, producción y recursos humanos.

ADMINISTRACIÓN

Las estrategias para el área de administración tienen por objetivo establecer procesos formales que permitan al Gerente General dirigir en forma eficiente la empresa.

Tabla 4. Programa de estrategias en el área de Administración.

| No. | Estrategia | Responsable |
|-----|--|-----------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">Establecer un proceso formal de planeación, estableciendo objetivos generales, específicos y metas a nivel estratégico, táctico y operacional. | Gerente General |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">Formulación de parámetros y estándares para la medición del logro de objetivos en la organización. | Todos |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">Definir políticas de operación de la empresa e identificar procesos prioritarios para establecerlos por escrito. | Gerente General |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">Elaborar manuales administrativos para contar con material de apoyo que respalde las actividades que se realizan. | Gerente General |
| 5 | <ul style="list-style-type: none">Realizar actividades en grupo para dar a conocer la misión y visión de la empresa a los colaboradores. | Gerente General |
| 6 | <ul style="list-style-type: none">Desarrollar actividades que permitan conocer la opinión de los colaboradores en cuantos a los temas de planeación para reconocer los que puedan ser útiles para la empresa | Todos |

MERCADO

La finalidad de estas estrategias es identificar la situación del mercado, clientes y competidores de la empresa para tomar decisiones que brinden ventajas competitivas, generando un impacto positivo en las ventas y utilidades.

Tabla 5. Programa de estrategias en el área de Mercado.

| No. | Estrategia | Responsable |
|-----|---|-----------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">Diseñar un plan de marketing que permita identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos para mejorar la comercialización y funcionamiento en general de la empresa | Gerente General |

PRODUCCIÓN

El objetivo para el área de producción es incrementar la productividad de la planta.

Tabla 6. Programa de estrategias en el área de Producción.

| No. | Estrategia | Responsable |
|-----|--|-----------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">Mejorar el diseño y distribución de la planta para que contribuya a incrementar la productividad de los operarios con menor esfuerzo y tiempo. | Gerente General |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">Diseñar un manual de procedimientos para mejorar los procesos y establecer estándares de producción. | Gerente General |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">Establecer un sistema de control de calidad. | Gerente General |

RECURSOS HUMANOS

En relación al factor humano es necesario implementar acciones que permitan maximizar el aprovechamiento de las capacidades y habilidades, de tal manera que se puedan conciliar los intereses individuales con los organizacionales.

Tabla 7. Programa de estrategias en el área de Recursos Humanos.

| No. | Estrategia | Responsable |
|-----|---|-----------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">• Establecer un programa de inducción para orientar a los nuevos empleados y actuar como una guía de referencia para los de mayor antigüedad. | Gerente General |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un programa de capacitación permanente para los colaboradores de la empresa. Basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación. | Gerente General |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">• Formalizar y dar a conocer el sistema de remuneraciones. | Gerente General |
| 4 | <ul style="list-style-type: none">• Elaborar una política de recompensas que permita reconocer la labor de cada empleado. | Gerente General |
| 5 | <ul style="list-style-type: none">• Compra de materiales e insumos acorde a procesos higiénicos y seguros. | Gerente General |

4.3.2 CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN

El siguiente cronograma está elaborado para desarrollarse durante todo un año a partir de enero a diciembre del 2021 comenzando con la planeación el último trimestre de este año 2020.

Ilustración 8: Cronograma

| ACTIVIDAD | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | COSTO |
|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|--------------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|--|--|--|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | |
| Proceso formal de planeación | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6000 | | | | |
| Elaboración de manuales | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3000 | | | | | | | | |
| Reuniones para socializar y obtener información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15000 | | | | | | | | |
| Diseño de plan de Marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10000 | | | | | | | | |
| Mejorar diseño de la planta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 75000 | | | | | | | | |
| Programa de inducción | SEGUN LA CONTRATACION DE NUEVOS COLABORADORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1000 | | | | | | | | | | | | |
| Consultorias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 24000 | | | | |
| Compra de equipo e implemento de bioseguridad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 14000 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1823,000.00 | | | | | | | | | | | | |

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La microempresa Agroindustrias Victoria es una empresa que contribuye al desarrollo económico de la zona de Catacamas, debido a que es una fuente generadora de empleo para los ciudadanos. El diagnóstico organizacional realizado refleja una serie de fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas. Razón por la cual se propone un plan de mejora dentro del cual se recomiendan una serie de estrategias que permitan corregir los problemas detectados de tal forma que las fortalezas encontradas puedan ser potenciadas al máximo.

El diagnóstico general de Agroindustrias Victoria refleja diversas fortalezas y debilidades en todas las áreas, dentro de las cuales destaca la sección de los colaboradores reflejando que no están establecidos de manera clara los sistemas de recompensa y mecanismos útiles. Lo que a largo plazo puede generar pérdidas debido a la deserción de personal, costos de entrenamiento y retraso en la entrega de productos.

A través del diagnóstico integral de la empresa se desarrolló un plan de mejora para las áreas de administración, mercado, producción y recursos humanos a través de un plan de acción para ser ejecutado a lo largo de un año permitiendo así que se pueda continuar a futuro la investigación evaluando los resultados obtenidos en la ejecución del mismo.

En relación al área productiva de la empresa se pudo determinar que se requieren de instalaciones más amplias, asimismo, la implementación de un programa de capacitación permanente y mayor compra de materiales e insumos acorde a los procesos higiénicos y seguros que actualmente deben cumplir todas las empresas debido a la pandemia del COVID-19.

La implementación del plan de acción esta propuesta para ser desarrollada en el periodo de un año y tiene un costo establecido de 823,000.00 lempiras exactos monto que está sujeto a cambios en dependencia de la inflación de costes del país.

4.2 RECOMENDACIONES

En general la empresa Agroindustrias Victoria cuenta con fortalezas y áreas de oportunidad que bien aprovechadas pueden contribuir a un incremento de la eficiencia bajo la cual se opera actualmente; las posibilidades de crecimiento y éxito son considerables, ya que el análisis indica un excelente liderazgo, ambiente laboral y creatividad. Sin embargo, para que esto sea posible se recomienda desarrollar las siguientes acciones:

Ejecutar el plan de mejora propuesto en el último trimestre del año del 2020 para tener clara la dirección y objetivos trazados así arrancar con las actividades principales y prioritarios para que la empresa comience bien el siguiente año operativo.

Implementar la contratación de un Sub Gerente para el desarrollo del plan de mejora que permita al Gerente General reducir sus actividades y delegar mayor responsabilidad.

Implementar un programa de capacitación permanente para los colaboradores actuales, así como un programa de inducción para las nuevas contrataciones con la finalidad de mejorar la calidad y eficiencia del trabajo.

Realizar en futuras investigaciones la medición de los logros obtenidos tras la implementación del plan de acción elaborado en este estudio.

Elaborar de forma individual un estudio de mercado y finanzas de la empresa Agroindustrias Victoria que no pudo ser incluido en este trabajo debido a la situación sanitaria que atraviesa el país por la pandemia del COVID- 19.

BIBLIOGRAFÍA

- Aignerren, J. (2005). *bibliotecadigital*. Obtenido de http://bibliotecadigital.udea.edu.co: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2628/1/AignerrenJose_cuestionarioinstrumentorecoleccion.pdf
- Alvarez, J. (12 de mayo de 2009). El post del día: ¿Es lógica la Planificación Estratégica en la Empresa en Tiempos de Crisis? *Blog*. España, España.
- Armijo, M. (junio de 2011). *CEPAL*. Obtenido de https://www.cepal.org: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- BBC. (21 de mayo de 2020). *BBC NEWS LATINOAMERICA*. Obtenido de <https://www.bbc.com: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52758096>
- BID. (21 de marzo de 2020). *Puntos sobre la i*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org: https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-emprendimientos/>
- CAF. (3 de abril de 2020). *Banco de Desarrollo de America Latina*. Obtenido de CAF: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/04/como-proteger-a-las-mipymes-del-coronavirus/>
- Cantillano, M. y Gutierrez, M. (2015). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APOORTE A LAS EMPRESAS: UN ESTUDIO SOBRECASOS DE BANCOLOMBIA Y UNIVERSAL EN LA BÚSQUEDA DEL ÉXITO EMPRESARIAL. *Tesis de grado*. Bogota, D.C., Colombia: Universidad Nacional de Bogota Jorge Tadeo Lozano.
- Carias, J. (7 de abril de 2014). *EL HERALDO*. Obtenido de <https://www.elheraldo.hn: https://www.elheraldo.hn/regionales/612532-218/catacamas-avanza-en-la-ruta-del-desarrollo-economico>
- Carranza, S. (26 de junio de 2018). *El Herald*. Obtenido de <https://www.elheraldo.hn: https://www.elheraldo.hn/economia/1191841-466/las-mipymes-generan-el-60-de-los-empleos-en-honduras>
- Castellanos, E. (20 de mayo de 2011). <http://jupiter.utm.mx/>. Obtenido de http://jupiter.utm.mx/: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11488.pdf
- CLACSO. (28 de abril de 2020). *CLACSO*. Obtenido de <https://www.clacso.org: https://www.clacso.org/la-crisis-economica-global-del-coronavirus-y-america-latina/>

- Cuñado, J. (22 de Mayo de 2020). *https://theconversation.com*. Obtenido de <https://theconversation.com/la-covid-19-y-la-economia-que-normalidad-nos-espera-136734>
- EL PAIS. (26 de Agosto de 2019). Mipymes, clave para el desarrollo económico mesoameamerica. *El PAÍS*.
- FORBES. (22 de mayo de 2020). *Forbes Centroamerica* . Obtenido de <https://forbescentroamerica.co/https://forbescentroamerica.com/2020/04/01/tablero-de-impacto-del-coronavirus-midiendo-los-efectos-del-distanciamiento-social-en-la-movilidad-de-america-latina-y-el-caribe/>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* . Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico : Pearson .
- García et al. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios* , Vol. 38 (Nº 52) Año 2017. Pág. 16.
- Gonzales D. et al. (2016). El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica. *Investigación educ. médica*, 136-147. <https://dx.doi.org/10.1016/j.riem.2015.11.002>.
- IICA. (4 de julio de 2000). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/http://repiica.iica.int/docs/BV/AGRIN/B/E21/XL2000600271.pdf>
- Lopez, V. (2 de Diciembre de 2015). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/https://www.emprendices.co/evaluacion-de-estrategias/>
- OIT. (18 de mayo de 2020). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de https://www.ilo.org/https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741889/lang--es/index.htm
- ONU. (31 de marzo de 2020). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/https://www.un.org/es/coronavirus/articulos/launch-report-socio-economic-impacts-covid-19>
- OPS. (18 de mayo de 2020). *OPS*. Obtenido de https://www.paho.org/https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es
- Ortiz, O. (7 de abril de 2020). *voanoticias*. Obtenido de <https://www.voanoticias.com/https://www.voanoticias.com/america-latina/honduras-coronavirus-crisis>
- Paredes, N. (28 de abril de 2020). *BBC NEWS LATINOAMERICA*. Obtenido de <https://www.bbc.com/https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-5239702>

- Peña, M. e. (2015). Diagnóstico Del Clima Organizacional Promotor De Estrategias Gerenciales En Las Pequeñas Empresas De La Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 8, No. 5, pp. 15-24.
- Perez, J. (3 de junio de 2015). *strategicminds*. Obtenido de <http://strategicminds-pr.com: http://strategicminds-pr.com/blog/6-beneficios-de-integrar-la-planificacion-estrategica-en-tu-negocio/>
- Periódico Digital Centroamericano y del Caribe. (15 de mayo de 2020). *Periódico Digital Centroamericano y del Caribe*. Obtenido de <https://newsinamerica.com/: https://newsinamerica.com/pdcc/economia/2020/las-mipymes-y-el-impacto-economico-del-covid-19>
- Pimentel, L. (septiembre de 1999). *unipamplona*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Raffino, M. (11 de diciembre de 2019). *concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de: https://concepto.de/observacion-cientifica/>
- Rocha, H. (28 de mayo de 2013). *blog/planificacion-estrategica-ventajas/*. Obtenido de <https://klickpages.es: https://klickpages.es/blog/planificacion-estrategica-ventajas/>
- SAG. (2010). *Propuesta de plan Estratégico del Sector Agroalimentario de Honduras PEAGROH*. Tegucigalpa: (UEPG) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.
- SCM. (6 de agosto de 2014). *scmconcept*. Obtenido de <http://www.scmconcept.com.br: http://www.scmconcept.com.br/site/es/a-importancia-do-planejamento-estrategico-em-tempos-de-crise/>
- Soto, J. (23 de abril de 2020). *estrategiaynegocios*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net: https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/1366375-330/c%C3%B3mo-puede-la-mipymes-sobrevivir-a-la-cri-sis-del-covid-19>
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la Planeación Estratégica en las Empresas . *Tesis de grado*. Bogota, Colombia : Universidad Militar Nueva Granada.
- Vargas, I. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS. *Calidad en la Educación Superior*, Volumen 3, Número 1 pp. 119-139.

GLOSARIO

COVID-19: enfermedad infecciosa altamente contagiosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente y se manifiesta a través de una serie de signos respiratorios.

Diagnóstico: Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Mipymes: se conocen como las micros, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado del comercio y con una tendencia al crecimiento, ya debido a su tamaño y estabilidad general empleo y se mantienen en el mercado.

Misión: administrativamente se define **como el propósito de la empresa**, limitando las directrices generales de la empresa y su razón de ser.

Modelo de Weisbord: El Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

Plan de acción: es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Planificación: es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Visión: es la meta, el ideal o el sueño al cual se quiere llegar. La visión incentiva que políticas y objetivos trazados ayuden a que la empresa o institución llegue cada vez más cerca de la visión.

Recursos humanos: personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.

Mercado: es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Producción: es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

Recompensa: Es un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea. En este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo.

ANEXOS

ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

PORTADA

TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DERECHOS DEL AUTOR

AUTORIZACIÓN PARA USO DEL CRAI

ÍNDICES

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DEL PROYECTO

JUSTIFICACIÓN

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

TEORÍA QUE SUSTENTA LA INVESTIGACIÓN.

Análisis de las Metodologías (Por Lo Menos Dos)

Antecedentes de Metodologías Previas a las que Serán Utilizadas en el Trabajo Final De Graduación,

CONCEPTUALIZACIÓN

INSTRUMENTOS UTILIZADOS (SI APLICA)

MARCO LEGAL (SI APLICA)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Tipo y Nivel de Investigación

- 3.1.2 Descripción del Ámbito de la Investigación
- 3.1.3 Población y Muestra
- 3.1.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos
- 3.1.5 Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS

- 4.1 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO
 - 4.1.1 Justificación
 - 4.1.2 Aplicación
 - 4.1.3 Resultados
- 4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS
- 4.3 APLICABILIDAD

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1 CONCLUSIONES
- 4.2 RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO

ANEXOS

ANEXOS 4: CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información que permita conocer la situación actual de la empresa Agroindustria Victoria con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del sector en general a efecto de realizar acciones de mejora.

Es importante mencionar que la información recabada se utilizará con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

Datos de la empresa

Nombre de la empresa: _____

Giro: _____

Años en operación: _____ No. de Colaboradores: _____

Forma de constitución:

- Personal moral Persona Fisca con actividad Empresarial
 Cooperativa Otro (especifique)

Fecha de aplicación: _____

Lugar de aplicación: _____

Instrucciones: Indique con una “X” en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa el funcionamiento de su empresa, usando la siguiente escala:

| | |
|----|---------------|
| S | Si o Siempre |
| CS | Casi Siempre. |

| | |
|-----------|----------------|
| AV | Algunas Veces. |
| N | No o nunca |

| N° | FACTORES DE EVALUACIÓN | S | CS | AV | N |
|----|--|---|----|----|---|
| | | | | | |
| 1 | ¿Existen en la empresa objetivos estratégicos claramente definidos? | | | | |
| 2 | ¿El personal los entiende? | | | | |
| 3 | ¿Se cuenta con misión y visión definidas en la empresa? | | | | |
| 4 | ¿La misión y la visión se dan a conocer a todos los miembros de la empresa? | | | | |
| 5 | ¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando las condiciones cambiantes de la empresa, clientes y competidores | | | | |
| 6 | ¿Los trabajadores participan en la elaboración o modificación de los objetivos? | | | | |
| 7 | ¿Hay objetivos claros para todas las funciones y procesos? | | | | |
| 8 | ¿La planeación de actividades establece metas y objetivos claros? | | | | |
| 9 | ¿El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido? | | | | |
| | | | | | |
| 10 | ¿Se cuenta con organigrama y estructura bien definida? | | | | |
| 11 | ¿Existe una definición clara de las funciones que cada trabajador debe realizar? | | | | |
| 12 | ¿La empresa cuenta con manuales o instructivos para realización de las actividades? | | | | |
| 13 | ¿Las actividades se realizan de acuerdo a los manuales? | | | | |
| | | | | | |
| 14 | ¿Los trabajadores conocen sus funciones y que se espera de ellos? | | | | |
| 15 | ¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización? | | | | |
| 16 | ¿Los trabajadores están preparados para asumir sus nuevas funciones? | | | | |
| | | | | | |
| 17 | ¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas? | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 18 | ¿El trabajo se realiza a tiempo y con la calidad acordada? | | | | |
| 19 | ¿Se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles de la empresa? | | | | |
| 20 | ¿Es aceptable el porcentaje de error y desperdicio? | | | | |
| | | | | | |
| 21 | ¿Se manifiesta liderazgo en las personas que desempeñan funciones de supervisión? | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 22 | ¿Las decisiones son tomadas con oportunidad? | | | | |
| 23 | ¿Las decisiones están basadas en información suficiente? | | | | |
| 24 | ¿En las decisiones participan los trabajadores? | | | | |
| | | | | | |
| 25 | ¿Hay delegación de responsabilidades? | | | | |
| 26 | ¿Las capacidades de los empleados son aprovechadas de la forma más óptima para obtener los resultados deseados? | | | | |
| 27 | ¿Los supervisores orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo? | | | | |
| | | | | | |
| 28 | ¿Funcionan todos los colaboradores de la empresa como un equipo? | | | | |
| 29 | ¿Es necesario tener mayor disciplina en algunas áreas? | | | | |
| 30 | ¿Entre colaboradores e mantienen suficientemente informados? | | | | |
| 31 | ¿Sus medios de comunicación son adecuados? | | | | |
| 32 | ¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas? | | | | |
| | | | | | |
| 33 | ¿Los trabajadores de la empresa conocen quiénes son sus clientes? | | | | |
| 34 | ¿Conocen lo que el cliente espera? | | | | |
| 35 | ¿Los proveedores entregan los pedidos de acuerdo a las especificaciones requeridas? | | | | |
| 36 | ¿Hay intercambio de información con otras empresas? | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 37 | ¿El entorno físico contribuye al bienestar y la eficacia de los trabajadores? | | | | |
| 38 | ¿Se observa orden y limpieza en la empresa? | | | | |
| 39 | ¿Existe los señalamientos necesarios en las zonas de riesgo? | | | | |
| 40 | ¿Los trabajadores conocen las normas de seguridad para usar cotidianamente el equipo y los materiales? | | | | |
| | | | | | |
| 41 | ¿Los trabajadores entienden la calidad como parte primordial de sus productos y/o servicios? | | | | |
| 42 | ¿Los trabajadores conocen cuales son los estándares de calidad? | | | | |
| 43 | ¿Los trabajadores revisan cuál es la calidad de su propio trabajo? | | | | |
| 44 | ¿Exigen calidad entre ustedes? | | | | |
| | | | | | |
| 45 | ¿Existe conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con las actividades de la empresa? | | | | |
| 46 | ¿Los trabajadores son suficientemente flexibles cuando la empresa tiene que ampliar o enriquecer las tareas? | | | | |
| 47 | ¿Están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo? | | | | |
| 48 | ¿Emplean nuevas tecnologías de producción? | | | | |
| 49 | ¿Se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajo? | | | | |
| 51 | ¿Usan técnicas innovadoras para resolver problemas? | | | | |
| 52 | ¿Se mantiene actualizado al personal sobre los cambios organizacionales de tecnología y procedimientos generados en la empresa? | | | | |
| | | | | | |
| 53 | ¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas? | | | | |
| 54 | ¿Los trabajadores apoyan las acciones de mejora y desarrollo? | | | | |
| 55 | ¿Los trabajadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige? | | | | |
| 56 | ¿Los trabajadores se preocupan por mantenerse actualizados para enriquecer las actividades que desempeña? | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | | | | | |
| 57 | ¿La gente es elogiada cuando realiza bien su trabajo? | | | | |
| 58 | ¿Los logros de las metas incrementan las oportunidades de promoción y desarrollo de los trabajadores? | | | | |
| 59 | ¿Se otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos? | | | | |
| 60 | ¿Las metas para otorgar incentivos se determinan conjuntamente con los trabajadores? | | | | |
| 61 | ¿Para calcular los incentivos de los trabajadores la empresa emplea un método o procedimiento? | | | | |
| | | | | | |
| 62 | ¿Se llevan a cabo acciones de capacitación para todos los trabajadores? | | | | |
| 63 | ¿La capacitación que se otorga a los trabajadores se basa en un sistema estructurado y permanente? | | | | |
| 64 | ¿Se realizan mediciones del costo-beneficio de la capacitación? | | | | |
| 65 | ¿Se concientiza a los trabajadores para capacitarse? | | | | |
| 66 | ¿La empresa ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos? | | | | |
| 67 | ¿La formación es pagada por la empresa? | | | | |
| 68 | ¿La rotación, variación de funciones y promoción en el empleo se da por la naturaleza del trabajo? | | | | |
| 69 | ¿Las acciones de capacitación se vinculan con los objetivos de la empresa? | | | | |
| 70 | ¿Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del trabajador? | | | | |
| 71 | ¿Existe un plan para el desarrollo individual del empleado? | | | | |
| 72 | ¿En la empresa se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros? | | | | |
| 73 | ¿Se capacita a los trabajadores para asumir nuevas funciones? | | | | |
| | | | | | |
| 74 | ¿Los trabajadores se sienten a gusto laborando juntos? | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 75 | ¿Se conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia? | | | | |
| 76 | ¿Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral? | | | | |
| 77 | ¿Son bajos los niveles de ausentismo? | | | | |
| 78 | ¿Se realizan esfuerzos por disminuir los tiempos de entrega? | | | | |
| 79 | ¿Se tienen controles efectivos sobre los procesos más importantes en la empresa? | | | | |
| 80 | ¿Existe cordialidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa? | | | | |
| 81 | ¿Se respetan las habilidades y la personalidad de los demás? | | | | |
| | | | | | |
| 82 | ¿La maquinaria utilizada es la óptima para el proceso de producción? | | | | |
| 83 | ¿La empresa proporciona las herramientas adecuadas para realizar el proceso de producción? | | | | |
| 84 | ¿La distribución del área de producción es adecuada para el proceso? | | | | |
| 85 | ¿Se realizan estudios para mejorar el proceso de producción? | | | | |
| 86 | ¿Se buscan continuamente herramientas para mejorar los procesos? | | | | |
| 87 | ¿Se cuenta con un control de calidad de los productos? | | | | |
| 88 | ¿Existe una persona interna encargada de supervisar las áreas de producción? | | | | |
| 89 | ¿Se reciben visitas externas de organismos para verificar la calidad de los productos? | | | | |
| 90 | ¿Los resultados de la revisión muestran que hay eficiencia en el proceso? | | | | |
| 91 | ¿Los errores de producción son registrados? | | | | |
| 92 | ¿Cuándo se cometen errores se analiza y soluciona la causa del problema? | | | | |
| 93 | ¿La operación se realiza en base a planes y programas de producción definidos? | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 94 | ¿Se cuenta con controles de entradas, salidas y disponibilidad de materiales empleados en el proceso? | | | | |
|----|---|--|--|--|--|

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

NOMBRE Y FIRMA

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Objetivo: recabar datos generales de la empresa Agroindustria Victoria que permita conocer su situación actual.

Datos de la empresa

Nombre de la Empresa: _____

Giro: _____

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Fecha de inicio operaciones: _____ ¿Por qué eligió este Giro?

Principales logros de la empresa:

¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la empresa actualmente?

| PROBLEMA | CAUSA | EFEECTO |
|----------|-------|---------|
| | | |
| | | |

RECURSOS HUMANOS

No.: Total de trabajadores: _____ Personal Eventual _____ Núm. Personal

Fijo _____

Administrativo _____: Mandos medios _____: Empleados _____

Producción/Operación _____: Mandos Medios _____: Empleados _____

¿Se le otorgan prestaciones al personal? **NO** ___ **SI** ___

SI cuales: IMS ___ SAR ___ INFONAVIT ___ VACACIONES ___ AGUINALDO ___

Otras: _____

¿Quién realiza la selección del personal? _____

Se tienen políticas de selección de personal: SI___ NO___

¿Cuáles? _____

Cuál es el procedimiento para la contratación del personal:

| | | |
|----|----|----|
| 1. | 4. | 7. |
| 2. | 5. | 8. |
| 3. | 6. | 9. |

¿Existe reglamento interior de trabajo? NO___ SI___

¿Es conocido por todo el personal? NO___ SI___

Antigüedad promedio de: Personal Administrativo _____ Obreros _____

OBJETIVOS

Misión:

Visión:

Planes a corto plazo:

Planes a largo plazo:

MERCADO

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE PRODUCE Y COMERCIALIZA

Mencione los productos que elabora su empresa:

| PRODUCTO | % DE PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS |
|----------|----------------------------------|
| | |
| | |

¿Cuenta con marcas registradas?: **SI**___ **NO**___

¿Su nombre comercial está registrado? **SI**___ **NO**___

¿Cuál es su mercado actual? 1) LOCAL___ 2) REGIONAL___ 3) NACIONAL___

PRINCIPALES CLIENTES

| CLIENTE | UBICACIÓN | PRODUCTO | CONDICIONES DE VENTA |
|---------|-----------|----------|----------------------|
| | | | |
| | | | |

Tiene registro de clientes: **SI**___ **NO**___

¿Han perdido clientes?, Sí No ¿Por qué? _____

¿Tienen políticas de venta? **SI**___ **No**___

¿Conoce a su competencia? **SI** **NO**

| NOMBRE | UBICACIÓN | COMPARACIÓN EN PRECIOS | COMPARACIÓN EN TIEMPO ENTREGA | % PARTICIPACIÓN |
|--------|-----------|------------------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | |

PRODUCCIÓN

Ubicación de la planta de producción:

Ubicación en zona: Industrial ____ Habitacional ____ Rural ____ Otro ____

La planta es: PROPIA ____ RENTADA ____

Capacidad instalada de la planta _____ Unidades _____

Capacidad utilizada _____ %

Causas de esta diferencia _____

¿se presenta retrasos en la producción? SI ____ NO ____

Causas:

PRODUCTO

Cuáles son los principales insumos (materias primas/componentes) de sus productos:

| PRODUCTO | INSUMO PRINCIPAL | PROVEEDOR | UBICACION DEL PROVEEDOR | TIEMPO DE ENTREGA |
|----------|------------------|-----------|-------------------------|-------------------|
| | | | | |
| | | | | |

FINANZAS

¿Se elabora contabilidad? **SI** ____ **NO** ____ Quien la elabora _____

¿Quién la supervisa?

Gerente General ____ Director de Ventas ____ Dueño ____ No se supervisa ____

¿Cómo se registran las operaciones de la empresa?

Máquina Registradora ____ Notas ____ Facturas ____ Ninguno ____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objeto recabar información para realizar un diagnóstico organizacional. De la exactitud de tus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Para cada una de las áreas de propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo, se plantean cinco preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

5 = SI 4= CASI SIEMPRE 3= EVENTUALMENTE 2= A VECES 1= NO

| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Conoces la visión y misión de la empresa | | | | | |
| 2 | Los objetivos y metas están claramente definidas | | | | | |
| 3 | ¿Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos? | | | | | |
| 4 | ¿El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido? | | | | | |
| 5 | ¿Participas en la planeación de la empresa? | | | | | |
| Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a la visión, misión, objetivos y metas de la empresa. | | | | | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Conoces con exactitud en qué lugar está ubicado tu puesto dentro del organigrama. | | | | | |
| 7 | ¿Están tus tareas y funciones claramente asignadas? | | | | | |
| 8 | ¿Haces el trabajo que le corresponde a otra persona? | | | | | |
| 9 | ¿Las actividades que desempeñas las reportas sólo a tu jefe inmediato? | | | | | |
| 10 | ¿Consideras que la selección de personal está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto? | | | | | |
| Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a los puestos y a la asignación de funciones | | | | | | |

| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--|---|---|---|---|---|
| 11 | ¿La relación con mi jefe inmediato es buena? | | | | | |
| 12 | ¿Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa? | | | | | |
| 13 | ¿Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo? | | | | | |
| 14 | ¿Tu jefe inmediato hace todo lo posible para dar solución a los problemas que se te presentan? | | | | | |
| 15 | ¿Cuándo se presenta un conflicto dentro de tu área de trabajo, tu jefe inmediato lo resuelve adecuadamente? | | | | | |
| Anota otros aspectos que consideres importantes en función a la relación con tu jefe inmediato y compañeros, así como al manejo de conflictos. | | | | | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | El salario es proporcional al trabajo que desempeñas en la empresa. | | | | | |
| 17 | ¿Hay oportunidad de promoción en la empresa? | | | | | |
| 18 | ¿Las prestaciones que tienes en la empresa van acorde a tu desempeño laboral? | | | | | |
| 19 | ¿Consideras que el sistema de recompensas que otorga la empresa va de acuerdo al trabajo que realizas? | | | | | |
| 20 | ¿Recibes algún reconocimiento o incentivo cuando tienes un desempeño extraordinario? | | | | | |
| Anota otros aspectos que consideres importantes en relación al sistema de recompensas que tiene la empresa. | | | | | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | ¿Cuentas con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar tu trabajo? | | | | | |
| 22 | ¿Son claras las instrucciones que se te dan para realizar tus actividades? | | | | | |
| 23 | ¿Se te proporciona capacitación por lo menos una vez al año? | | | | | |
| 24 | ¿Realiza la empresa evaluación de tu desempeño? | | | | | |
| 25 | ¿Te sientes motivado en tu trabajo? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a los materiales, herramientas, equipo, capacitación y motivación. | | | | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 | Tu jefe te brinda la información necesaria para desempeñar bien tus funciones. | | | | | |
| 27 | Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo | | | | | |
| 28 | Consideras que tu jefe inmediato es buen líder | | | | | |
| 29 | Tu jefe considera tus opiniones y sugerencias | | | | | |
| 30 | Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades en la empresa. | | | | | |

GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN

Observación de las instalaciones y procesos en la empresa Agroindustria Victoria

Objetivo: Recabar información acerca de las instalaciones y procesos realizados en la empresa.

Instrumento: ESCALA ESTIMATIVA

Instrucciones: Se calificará del uno al siete en función de los siguientes aspectos a observar en las instalaciones.

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 1. Las instalaciones en general muestran limpieza. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Se percibe falta de limpieza. |
| 2. Se cuenta con los señalamientos de seguridad necesarios. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No hay señalamientos visibles. |
| 3. Se tiene equipo de seguridad para los trabajadores. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No se cuenta con equipo de seguridad. |
| 4. Los empleados utilizan el equipo de seguridad para protegerse. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Permanecen indiferentes ante el hecho. |
| 5. Se percibe orden y limpieza en el área de producción. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No se percibe orden y limpieza. |
| 6. La maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso de producción presentan limpieza y buen estado. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Se percibe falta de mantenimiento y limpieza. |
| 7. El área de almacén presenta orden y limpieza. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Se percibe descuido. |
| 8. La ubicación del almacén contribuye a agilizar las actividades de producción. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No se percibe que sea la adecuada. |
| 9. La distribución de espacios y ubicación de maquinaria agiliza el proceso de producción | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No se cuenta con distribución adecuada y se demora el proceso de producción. |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 10. Se observa limpieza en el personal que colabora en la producción. | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | No se observa limpieza en el personal. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|

FECHA: _____

Ilustración 9. Molino Coloidal



Ilustración 10. Molino de disco



Ilustración 11. Etiquetas



Ilustración 12. Gerente General Agroindustrias Victoria



Ilustración 13. Llenadora



Ilustración 14. Inventario



Ilustración 15. Inventario



Ilustración 16. Compresor

