



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

Diagnóstico Integral y Propuesta de Mejora
Administrativa para la empresa Amaranto de
Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

Tesis

Para obtener el título de:
Lic. en Ciencias Empresariales

Presenta:
Edna Castellanos Hernández

Director de Tesis:
M. A. Ma. del Rosario Barradas Martínez

Huajuapán de León, Oaxaca.

Julio 2011

DEDICATORIA

A mi familia, el motor que impulsa cada uno de mis pasos.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Por darme la vida y apoyarme para llegar a esta etapa de mi vida.

A mis Hermanos

Por ser un ejemplo a seguir para ser mejor cada día.

A mi asesora

M. A. Ma. del Rosario Barradas Martínez gracias por su apoyo para llevar a buen término este proyecto. Muchas gracias!!!! profesora por compartirme sus conocimientos y animarme cada vez que decaía. Las palabras son insuficientes para agradecerle todo lo que ha hecho por mí.

A los colaboradores de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

Al Ing. Mario Enrique Rendón por las facilidades otorgadas para la realización de esta tesis y a todos los colaboradores de la empresa.

A mis sinodales

A la L. A. Iliana Herrera y al Dr. Marco Polo por sus observaciones para enriquecer mi tesis.

En forma especial a la M. E. Yannet Paz Calderón por dedicarle tiempo extra a mis revisiones y ayudarme a mejorar con sus acertadas observaciones.

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca

Gracias a todas las personas que la conforman, por brindarme la oportunidad de estudiar y por las facilidades otorgadas durante mi carrera.

A mis amigos y compañeros

Muchas gracias por estar conmigo y no dejarme sola nunca. Amarilis, Abril, Irma, Brenda, Yaer, Elisa, Evelin, Ismael, Aron, Felipe, Alma, Adriana, Claudia, Naye, Rosa y Lía, Itzel, Alina y a todos mis compañeros les agradezco su amistad incondicional, gracias por dejarme aprender de ustedes y enseñarme a ser mejor persona.

Mi agradecimiento especial para Vero y la Lic. Yoshaira por apoyarme incondicionalmente en este trabajo.

A todos los que de forma directa o indirecta han contribuido a mi formación, y que siempre han estado motivándome, Dide.

Gracias!!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. MARCO TEÓRICO	8
1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	8
1.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	8
1.1.2. PLANEACIÓN	8
1.1.2.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN	9
1.1.2.2. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN	9
1.1.2.3. TIPOS DE PLANES	9
1.1.2.4. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN	10
1.1.2.5. ORGANIZACIÓN	11
1.1.2.6. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.1.2.7. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.1.2.8. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	12
1.1.3. DIRECCIÓN	13
1.1.3.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN	13
1.1.3.2. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN	13
1.1.4. CONTROL	15
1.1.4.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DEL CONTROL	16
1.1.4.2. TÉCNICAS DE CONTROL	16
1.1.4.3. ETAPAS DE CONTROL	17
1.1.4.4. TIPOS DE CONTROL	17
1.2. IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN	18
1.3. EMPRESA	18
1.3.1. CONCEPTO	18
1.3.2. CLASIFICACIÓN	19
1.3.3. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO	20
1.3.4. PROBLEMÁTICA EN LAS EMPRESAS	20
1.4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	21
1.4.1. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO	21
1.4.2. APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	21
1.4.3. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO	21
1.4.4. PROCESO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	22
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	25
2.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	25
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25

2.3.	JUSTIFICACIÓN	28
2.4.	OBJETIVO GENERAL	29
2.5.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	29
2.6.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	29
2.7.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.8.	CONFIRMACIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN	30
3.	LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES	32
3.1.	LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL	32
3.1.1.	AGROINDUSTRIA EN MÉXICO	34
3.1.2.	AGROINDUSTRIA EN EL ESTADO DE OAXACA	34
3.2.	EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EN EL ESTADO DE OAXACA	35
3.3.	AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.	42
4.	DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.	48
4.1.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	48
4.2.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO	50
4.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	51
4.4.	DIAGNÓSTICO INTEGRAL	62
5.	DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	68
5.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES	68
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	ANEXOS	77
	ANEXO 1	78
	ANEXO 2	81
	ANEXO 3	84
	ANEXO 4	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Diversas etapas del proceso administrativo	8
Tabla No. 2	Clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas	19
Tabla No. 3	Resultados instrumento de caracterización organizacional	52
Tabla No. 4	Resultados análisis Integral	58
Tabla No. 5	Diagnóstico colaboradores.	59
Tabla No. 6	Razones financieras	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. No. 3.	Organigrama general	44
-------------	---------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Fortalezas y debilidades detectadas	65
--------------	-------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La actividad agroindustrial en México y en el estado de Oaxaca juega un papel destacado en la economía al representar uno de los sectores más dinámicos, por su diversidad de ramas productivas, generación de empleos y contribución al Producto Interno Bruto (PIB).

Por tal motivo, resulta preocupante las cifras de cierre que señalan que el 80% de las nuevas empresas mueren en el primer año de operación y solo el 7% sobrevive hasta la tercera generación, lo cual indica un porcentaje bajo de sobrevivencia en el mercado, atribuyendo las causas del fracaso a factores relacionados con una mala administración, mal manejo financiero, problemas fiscales y de comercialización, entre otros.

Como consecuencia, quienes dirigen las empresas deben buscar de manera constante diseñar acciones que permitan lograr la permanencia de la empresa y que a su vez incrementen su eficiencia y productividad.

El diseño de estas acciones se ve reflejado en un plan de mejora, para lo cual es necesario efectuar un diagnóstico organizacional, con el que se identifiquen las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales.

El diagnóstico organizacional es una herramienta de gran utilidad para las empresas debido a que si éste se realiza correctamente se tendrá la solución del 50% de los problemas que se detectan y el otro 50% dependerá del plan de acción.

En la presente investigación se realizará un diagnóstico organizacional en la micro empresa agroindustrial Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L., de tal manera que con la información recopilada se formule un plan de mejora que permita incrementar la eficiencia y productividad de la organización.

En este trabajo de tesis se presentan temas fundamentales sobre el proceso administrativo, las empresas agroindustriales y el diagnóstico organizacional. De la misma forma, se realiza la propuesta del plan de acción a seguir para lograr mejoras en la organización.

El desarrollo de la investigación está integrado por cinco capítulos cuyo contenido se distribuye de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una descripción de los elementos teóricos que servirán de base para la realización del diagnóstico.

El segundo capítulo define los objetivos generales y específicos, la justificación del estudio realizado, así como también el tipo de investigación.

El tercer capítulo proporciona un panorama general de la situación del sector agroindustrial en el estado de Oaxaca y en México, de manera específica se presentan las principales características de las empresas agroindustriales y la descripción de la

empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L. que constituye la base inicial del diagnóstico.

El cuarto capítulo conforma el eje central de este estudio, contiene la descripción del proceso de diagnóstico realizado en la empresa, incluyendo el diseño de los instrumentos utilizados, la recopilación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

El quinto capítulo describe la propuesta del plan de acción a seguir para incrementar la productividad, y propiciar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Como parte final se exponen las conclusiones de la investigación realizada en la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene una breve descripción de los conceptos relacionados con la administración de empresas, etapas del proceso administrativo: planeación, organización dirección y control, así como las técnicas y herramientas útiles en cada fase para la aplicación práctica.

Se desarrollará el concepto de empresa, su clasificación, su importancia dentro de la economía y se describe un panorama de la problemática que enfrentan actualmente.

Para diseñar estrategias que disminuyan sus deficiencias, las empresas cuentan con una herramienta útil: el diagnóstico empresarial, por medio del cual es posible detectar las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de emprender acciones que permitan mejorar sus resultados.

El concepto de diagnóstico, sus beneficios y el proceso para llevarlo a cabo se presentan en la parte final del capítulo.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Diversos autores a lo largo del tiempo han definido el concepto de Administración:

- H. Fayol: considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Koontz y O'Donnell: es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Stoner: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Con base en las definiciones anteriores se puede definir administración como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos con que cuenta una organización para lograr los objetivos planteados con mayor productividad.

Al paso del tiempo los estudiosos del área han identificado diversas etapas en el proceso administrativo:

Tabla No. 1. Diversas etapas del proceso administrativo.

Autor	Etapas proceso Administrativo
Henri Fayol (1986)	Previsión, Organización, Comando, Coordinación, Control.
Koontz O'Donnell (1955)	Planeación, Organización, Obtención de Recursos, Dirección, Control.
George R. Terry (1956)	Planeación, Organización, Ejecución, Control.
Leonard Kazmier (1974)	Planeación, Organización, Dirección, Control.

FUENTE: Elaboración propia con base a datos de Münch (2001).

Las funciones o fases básicas del proceso administrativo son planeación, organización, dirección y control que en su conjunto engloban las demás fases planteadas por diversos autores, en esta investigación se tomarán en cuenta las cuatro etapas mencionadas anteriormente.

1.1.2. PLANEACIÓN

De acuerdo a Schermerhorn (2010) la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué debe hacerse para lograrlos.

Por su parte, Mercado (2001) señala que planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlo, resaltando la importancia de analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos.

La realización de una buena planeación crea una base que sustenta el desarrollo adecuado de las fases siguientes del proceso administrativo, es decir, si la empresa define claramente hacia dónde quiere llegar, podrá definir cómo lograrlo; quién lo hará y orientará eficazmente los esfuerzos para alcanzarlo. Además si sabe qué se quiere lograr, al paso del tiempo le será más fácil determinar en qué medida lo ha cumplido y tomará acciones para impulsar y/o corregir las desviaciones necesarias.

1.1.2.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación proporciona la dirección que se va a seguir en todos los niveles de la organización, de tal manera que facilita la coordinación de las actividades que conduzcan al logro de las metas organizacionales, propiciando el adecuado uso de recursos.

Referente a la importancia, Münch (2001) señala que la planeación genera las siguientes ventajas:

- Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias futuras.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce los niveles de incertidumbre en el futuro.
- Mejora la orientación para la acción.
- Mejora la coordinación.
- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo en todos los niveles de la organización.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

1.1.2.2. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

De acuerdo a Koontz (1998), los pasos generales para llevar a cabo la planeación son los siguientes:

- 1) Atención a las oportunidades.
- 2) Establecimiento de objetivos.
- 3) Desarrollo de premisas.
- 4) Determinación de cursos alternativos de acción.
- 5) Evaluación de cursos alternativos.
- 6) Selección del mejor curso de acción.
- 7) Formulación de planes derivados.
- 8) Traslado de planes a cifras por medio de un presupuesto.

1.1.2.3. TIPOS DE PLANES

Se distinguen diversas clases de planes dependiendo de la línea de acción estratégica que siguen, el plazo, la especificidad y frecuencia de uso. Robbins y Decenzo (2002) categorizan de la siguiente forma los planes:

Por su intencionalidad:

- *Planes estratégicos*: planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y tratan de posicionarla en su ambiente externo. Estos tipos de planes mueven los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas.
- *Planes tácticos*: traducen los planes estratégicos en objetivos específicos para áreas particulares de la organización.
- *Planes operativos*: centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de negocio.

Por el tiempo:

- *Planes a largo plazo*: planes cuyo horizonte temporal es mayor a tres años.
- *Planes a corto plazo*: planes que abarcan un año o menos.

Por el grado de especificidad:

- *Planes específicos*: tienen objetivos definidos con claridad y no dan cabida a malas interpretaciones.
- *Planes direccionales*: planes flexibles que establecen lineamientos generales. Tienen un punto focal pero no atan a los gerentes a objetivos y cursos de acción específicos.

Por la frecuencia de uso:

- *Plan de uso único*: plan que sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular.
- *Plan permanente*: son planes continuos que ofrecen una guía para las acciones de la organización que se realizan de manera repetitiva.

1.1.2.4. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Schermerhorn (2001) menciona las siguientes técnicas:

- a) *Pronósticos*:
Pronosticar es el proceso de predecir lo que sucederá en el futuro.
- b) *Planeación por contingencias*: identifica cursos alternativos de acción que pueden implementarse cuando se presenten problemas.
- c) *Planeación por escenarios*:
Identifica futuros escenarios alternativos y crea planes para tratar con cada uno de ellos.
- d) *Benchmarking*:
Se usa la comparación externa para obtener ideas para la planeación. Una técnica de Benchmarking consiste en buscar las mejores prácticas, cosas que las personas y organizaciones realizan y les ayudan a lograr un desempeño superior.
- e) *Planeación participativa*.

Incluye a las personas que se verán afectadas por los planes y/o a quienes se les pedirá que colaboren en su intervención.

1.1.2.5. ORGANIZACIÓN

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa, de esta forma los responsables de la administración aseguran que todos tengan conocimiento de los papeles que han de desempeñar para el logro de objetivos, esto implica identificar y asignar todas las clases de tareas que han de ejecutarse para el logro de los propósitos de la empresa.

Reyes (1997) especifica que organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Mercado (2001) profundiza conceptualizando la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.1.2.6. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN

Münch (2001) atribuye la importancia de la organización a los factores que a continuación se mencionan:

- Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor forma de lograr los objetivos de la organización.
- Suministra los métodos para desempeñar eficientemente las actividades.
- Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- Elimina la duplicidad de funciones.

Mercado (2001) indica como ventajas de la organización las siguientes:

- Se conocen mejor las actividades, los miembros del grupo saben qué funciones desempeñar.
- Hay mejores relaciones en el trabajo al existir relaciones laborales definidas.
- Contribuye a la especialización, disminuyendo la rotación y aumentando el conocimiento del trabajador con respecto a la actividad que le corresponde desarrollar.
- Facilita la delegación de autoridad ya que se conocen las actividades que las personas llevarán a cabo.
- Incrementa la eficiencia en las actividades desempeñadas.

1.1.2.7. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

La fase de organización comprende tres etapas, mismas que Reyes (1997) describe de la siguiente manera:

- 1) *Funciones*: la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 2) *Jerarquías*: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- 3) *Puestos*: Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Los pasos para organizar, de acuerdo a Mercado (2001), consisten en:

- 1) *Conocer y entender el objetivo*: El objetivo debe ser conocido y entendido claramente, de manera que los esfuerzos de la organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines que se persiguen.
- 2) *Descomponer en actividades*: Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos deberán descomponerse hasta el punto en que cada uno requiera que casi sólo un trabajador le dedique todo su tiempo.
- 3) *Clasificar las actividades en unidades prácticas*: una vez determinadas las actividades mínimas, se clasifican por similitud existente entre ellas hasta llegar a grupos principales integrados sobre una base funcional.
- 4) *Asignar personal*: Una vez determinada cada actividad o grupo de estas y definidas las obligaciones, se debe indicar quiénes van a desempeñarlas.
- 5) *Delegar autoridad*: Para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado, se le deberá delegar toda la autoridad que el mismo trabajo requiera.

1.1.2.8. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Münch (2001) las siguientes técnicas de organización:

- a) *Organigramas*
Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existentes.
- b) *Manuales*
Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.
- c) *Diagramas de procedimientos*.
Representaciones gráficas que muestran secuencia de pasos para la realización de una determinada actividad o proceso en la organización.
- d) *Análisis de puestos*

Técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

1.1.3. DIRECCIÓN

La dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de la manera más eficaz los planes señalados. Reyes (1997).

La fase de dirección se relaciona estrechamente con el factor humano que ejecuta las actividades en la empresa. Dirigir, en la interpretación de Schermerhorn (2010), es el proceso de despertar el entusiasmo de la gente para cumplir planes y lograr los objetivos.

La dirección permite que todos los miembros de un organismo social cooperen para el logro de los objetivos planteados, realizando las tareas que le son asignadas con eficacia y eficiencia.

1.1.3.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN

La trascendencia de la dirección se atribuye a los siguientes factores:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es un factor determinante de la productividad.
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los métodos de control.
- Es el medio de establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.1.3.2. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

Mercado (2001) señala que la dirección de una empresa supone:

- 1) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- 2) Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- 3) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- 4) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

La dirección incluye el proceso de la delegación de autoridad, liderazgo, comunicación y supervisión: A continuación se detallará cada uno.

Delegación

Para Münch (2001), delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Permite al directivo dedicarse a actividades de mayor importancia, al mismo tiempo que motiva a los subordinados a hacerse partícipes del logro de los objetivos.

Liderazgo

De acuerdo a Schermerhorn (2010), liderazgo es el proceso de inspirar a otras personas a que trabajen arduamente para lograr tareas importantes.

Las características de un líder son:

- ✓ *Impulso*: Los líderes de éxito tienen gran energía, muestran iniciativa y son tenaces.
- ✓ *Confianza en sí mismo*: Los líderes exitosos confían en sí mismos y en sus habilidades.
- ✓ *Creatividad*: El líder de éxito es creativo y original en su pensamiento.
- ✓ *Habilidad cognitiva*: Los líderes exitosos tienen la inteligencia para integrarse e interpretar la información.
- ✓ *Motivación*: El líder exitoso goza al influir en otros para alcanzar metas compartidas.
- ✓ *Flexibilidad*: Los líderes que alcanzan el éxito se adaptan rápidamente para ajustarse a las necesidades de los seguidores y exigencias de las situaciones.
- ✓ *Honradez e integridad*: Los líderes exitosos son honestos, honrados, predecibles y dignos de confianza.

Motivación

Son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. La motivación es una característica de la psicología humana.

Al hablar de motivación se hace referencia a lo que hace que las personas funcionen. Stoner (1997), de ahí la relación con la fase de dirección.

Para Koontz y Wehrich (1998), la motivación es un término genérico que se aplica a un conjunto de impulsos, necesidades y esfuerzos similares. Por lo tanto, decir que los directivos motivan a sus subordinados implica que realizan acciones con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, para inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Comunicación

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Stoner (1997).

El proceso de comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí o el mensaje puede tener una respuesta del receptor generando un proceso de retroalimentación.

El emisor, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización el emisor es la persona que tiene una información, necesidad, deseo así como un propósito para comunicarse a otra o varias personas.

El receptor es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación. La situación no mejora mucho si el receptor recibe el mensaje pero no lo entiende

Supervisión

La función supervisora, supone verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas (Reyes (1997)). Aunque se presenta en todos los niveles, predomina en las empresas en el nivel inferior.

La supervisión puede confundirse con el control, no obstante se diferencia de este último ya que dicha función es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ésta.

Funciones del supervisor:

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal (relaciones interpersonales en el trabajo)
- Calificar a sus colaboradores.
- Instruir al personal.
- Recibir y tratar las quejas de los subordinados.
- Realizar entrevistas con estos.
- Hacer reportes, informes, etc.
- Conducir reuniones aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Mantener la disciplina.

1.1.4. CONTROL

Para Reyes (1997) consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los proyectados, con la finalidad de conocer si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además de permitir la formulación de nuevos planes.

De igual forma Schermerhorn (2010) opina que la función administrativa del control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, realizando actividades correctivas en caso de ser necesarias.

El control en las empresas crea contacto entre los administradores y los colaboradores de tal forma que los primeros se proveen de información que permita evaluar el desempeño

laboral y en base a ello reforzar los planes que permitan el cambio de manera constructiva.

1.1.4.1. IMPORTANCIA Y VENTAJAS DEL CONTROL

La importancia del control radica en los elementos que se enlistan a continuación:

- Establece medidas para corregir actividades, de tal forma que se alcancen exitosamente los planes.
- Se aplica a todo: a las cosas, personas y actos.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones para evitar que se presenten nuevamente en el futuro.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes que servirán como fundamento al reiniciar el proceso de planeación.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y el logro de la productividad de la empresa.

1.1.4.2. TÉCNICAS DE CONTROL

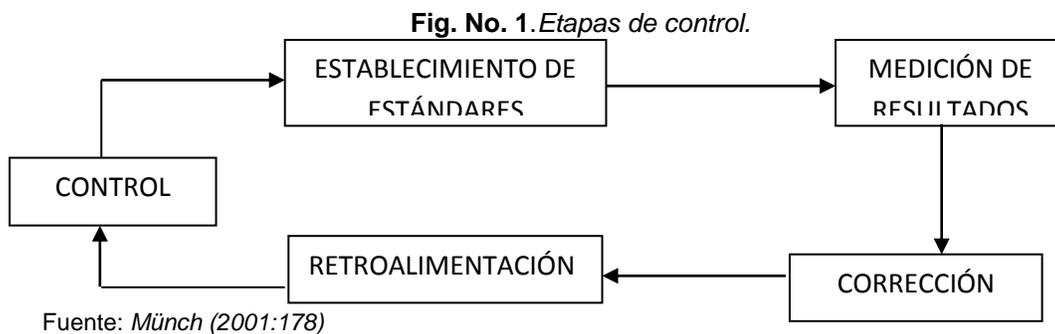
Con base en Münch (2001) las técnicas de control se agrupan de la siguiente manera:

- ♦ Sistemas de información
 - ✓ *Contabilidad*
 - ✓ *Auditoría financiera y administrativa.*
 - ✓ *Presupuestos*
 - ✓ *Reportes, informes*
 - ✓ *Formas*
 - ✓ *Archivos*
 - ✓ *Computarizados*
- ♦ Gráficas/ diagramas
 - ✓ *Proceso, procedimientos*
 - ✓ *Procedimientos/ hombre – máquina*
- ♦ Estudio de métodos
 - ✓ *Tiempos y movimientos, estándares, etc.*
 - ✓ *Métodos cuantitativos*
 - ✓ *Redes: Ruta crítica, PERT.*
 - ✓ *Modelos matemáticos*
 - ✓ *Investigación de operaciones.*
 - ✓ *Estadística*
 - ✓ *Cálculos probabilísticos*
 - ✓ *Programación dinámica.*
- ♦ Control interno

1.1.4.3. ETAPAS DE CONTROL

De acuerdo a Münch (2001), el proceso de control comprende:

- 1) *Establecer objetivos y estándares de desempeño:*
Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- 2) *Medición de resultados*
Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante unidades de medida definidas de acuerdo a los estándares.
- 3) *Corrección*
En base a la comparación de estándares con el desempeño real, se deben emprender las acciones correctivas necesarias.
- 4) *Retroalimentación*
A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.



1.1.4.4. TIPOS DE CONTROL

Schermerhorn (2010) señala tres tipos de controles, los cuales ofrecen oportunidades para que los administradores actúen con acciones que incrementen la posibilidad de buen desempeño.

- *Preventivo*
Asegura que los objetivos sean claros y que estén disponibles los recursos apropiados antes de que se inicie el trabajo. Este tipo de control resuelve problemas antes de que ocurran.
- *Concurrente*
Cerciora que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado, se concentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo.
- *De retroalimentación*
Se concentran en la calidad de los resultados finales, resuelven problemas después de que ocurren.

1.2. IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Las empresas independientemente del giro, sector o fin que persigan, deben considerar la administración como una herramienta obligatoria para obtener productividad, eficacia y eficiencia en sus procesos.

La productividad, de acuerdo a Sumanth (1990), se refiere a la utilización eficiente de los recursos al producir bienes y servicios.

Sumanth señala que suele confundirse la productividad con la eficiencia y efectividad. Desde su punto de vista estos conceptos se relacionan pero difieren entre sí. Eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada, en tanto eficacia es el grado en que se logran los objetivos.

En resumen, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la eficacia, en tanto la manera en que se utilizan los recursos para lograrlo se refiere a la eficiencia.

La administración de la productividad es un proceso administrativo formal en el cual intervienen todos los niveles de administración y los empleados con el objetivo final de reducir el costo de fabricar, distribuir y vender un producto o servicio a través de la integración de las cuatro etapas del ciclo productivo, mismas que consisten en:

- 1) Medición de la productividad.
- 2) Evaluación de la productividad.
- 3) Planeación de la productividad.
- 4) Mejoramiento de la productividad.

1.3. EMPRESA

1.3.1. CONCEPTO

Las actividades que se desarrollan día a día en un estado, país y en el mundo entero no pueden desligarse del papel que desempeñan las empresas, debido a que constituyen parte fundamental de la economía como generadoras de empleos, ingresos y recursos, transformadoras de productos o servicios y, en general, conforman un medio de promoción del desarrollo en el ámbito económico, político y social.

Stoner (1997) utiliza un término más amplio para referirse a la empresa: “organización” y la define como aquella que está compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta común, conceptualizando a su vez la meta como el fin que se pretende lograr.

Una característica vital de las organizaciones es el propósito de cumplir una determinada finalidad; como lo señala Robbins (2005), cada organización tiene diferente fin que pretende alcanzar mediante el establecimiento de metas.

Münc (2001) establece que para el logro de los objetivos organizacionales es primordial contar con los elementos necesarios, tales como: recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Tomando en cuenta las concepciones anteriores, de manera general, se entiende a la empresa como: la unidad económica conformada por un grupo de personas que persiguen un fin común, mismo que se pretende lograr mediante la unión de esfuerzos y recursos, operando bajo una estructura definida que facilite el alcance de los objetivos y a su vez genere beneficios para sus propietarios.

1.3.2. CLASIFICACIÓN

El 30 de junio de 2009, la Secretaría de Economía publicó un acuerdo que establece una nueva clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas Mipyme's, con base en el monto de sus ventas anuales y número de trabajadores. La siguiente tabla muestra dicha agrupación:

Tabla No. 2. Clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas.

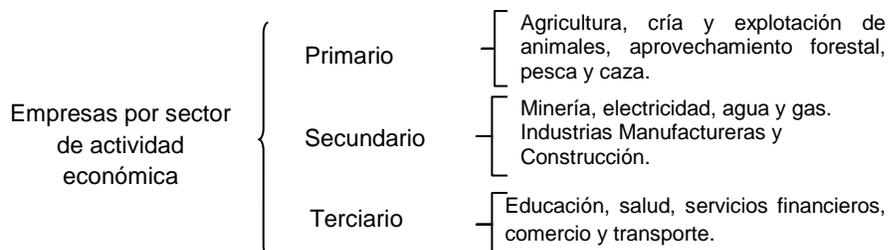
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Toda	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

FUENTE: Secretaría de Economía (2009)

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) México (2007), cataloga a las empresas de acuerdo al sector de actividad económica al cual pertenecen.

Fig. No. 2. Clasificación de las empresas por sector de actividad económica.



FUENTE: Elaboración propia con base a información de SCIAN México 2007.

1.3.3. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

De acuerdo a datos publicados por la Secretaría de Economía (2010), en el año 2009 existían 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 % son Mipyme's. Refiere que participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado, generando 7 de cada 10 empleos y contribuyendo con el 52% del PIB.

La importancia de la Pyme no solo es de carácter económico sino también de orden social, como lo señala Rodríguez (2002), debido a que incorporan fuerza de trabajo contribuyendo a la generación de empleos, capacitación de mano de obra. Además en forma indirecta con los salarios, permiten el incremento de ingresos en la población aumentando la calidad de vida.

1.3.4. PROBLEMÁTICA EN LAS EMPRESAS

La Fundación para el Desarrollo Sostenible, S.C. (FUNDES), señala los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en México, estos son: la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario. (Citado por: del Parque, 2007).

Reforzando el punto anterior, en un artículo publicado por *Universo Pyme*, se destaca que el 43% de las Pymes fracasa por errores administrativos, 24% muere por tropiezos financieros, 24% por problemas fiscales, 16 % por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza, 4% por asuntos relacionados con la producción y el 3% por conflictos con los insumos.

De igual forma, Uribe (2006) da a conocer las causas por las cuales mueren las Pymes, indicando como principales: la falta de análisis estratégico, "creerse todólogo", mala previsión financiera, adquisición de deudas sin previsión, centralización de poder, ausencia de controles, falta de planeación y mala comunicación.

En relación a la sobrevivencia de las empresas, Palomo (2005), con información del Centro Regional para el desarrollo de la Competitividad Empresarial CRECE A.C., indica que solo una de cada cinco logra pasar de cinco años.

Al respecto, Lozano (2005) destaca que el 80% de las nuevas Mipyme's mueren en el primer año de operación. Además resalta que más del 90% de las empresas en México son familiares, siendo el 64% de ellas administradas por la primera generación y de éstas, sólo el 7% trasciende hasta la tercera generación.

1.4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1.4.1. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO

La realización de mejoras en la gestión de toda empresa requiere el análisis de la situación actual para definir acciones que permitan el redireccionamiento hacia la productividad y competitividad.

El método de diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus diferentes áreas, de tal forma que se determinan las causas de sus deficiencias y los efectos que propician, toda vez que se conocen las causa-efectos se pueden realizar las acciones requeridas para solucionar los problemas y mejorar el escenario en que se desenvuelve, Valdez (2003).

1.4.2. APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se debe aplicar en forma modular y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los módulos señalados por Valdez (2003) son los siguientes:

Módulo 1. Diagnóstico general: se determinan en forma macro los puntos débiles financieros y operativos que requieren atención inmediata.

Módulo 2. Diagnóstico específico: se analiza pormenorizadamente la problemática financiera y operativa que necesita atención inmediata.

Módulo 3. Diagnóstico estratégico: se fijan las soluciones integrales definitivas para establecer el plan estratégico y operar con alta productividad.

1.4.3. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO

La realización de un diagnóstico empresarial genera beneficios al ser un medio que brinda mayor seguridad en el proceso de toma de decisiones, al identificar las fortalezas y debilidades, facilitando el diseño de un plan de acción enfocado a incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

Valdez (2003) menciona como beneficios del diagnóstico los siguientes:

- El diagnóstico señala la situación de la empresa e indica los procesos que requieren modificación inmediata.
- Incrementa la productividad de la empresa o negocio, administrando mejor los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- Mediante el diagnóstico se cuida a la empresa, generando beneficios para los trabajadores, inversionistas y sociedad en general.

Además refiere como ventajas:

- Consenso en la toma de decisiones.
- Se garantiza el cumplimiento de los objetivos.
- Estructura las bases para la planeación estratégica.
- Vigila las operaciones de forma eficiente y con alto grado de productividad.
- Permite conocer los problemas existentes para prevenirlos en el futuro.

- Elimina la dirección de la empresa por sentido común, tomando decisiones adecuadas.
- Aprovecha los puntos óptimos para consolidar a la organización.

1.4.4. PROCESO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico organizacional se compone de dos fases básicas que a su vez incluyen otras etapas más detalladas, de acuerdo con Valdez (2003). Cabe resaltar que esta metodología se seguirá para realizar el diagnóstico de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.

La primera fase corresponde al pre-diagnóstico de la organización el cual consiste en la identificación de focos rojos que indiquen la existencia de situaciones que originen deficiencias en los procesos de la empresa. En esta fase es necesario analizar documentos de registro de la organización.

Una vez que se cuenta con el pre-diagnóstico se procede a realizar el diagnóstico financiero y operativo de la organización. A continuación se describen por separado.

Diagnóstico Financiero

Identificación de los rubros de mayor porcentaje o variación para detectar las áreas de oportunidad y los puntos débiles de la empresa o negocio, que son punto de partida para reconocer los procesos prioritarios a estudiar en el diagnóstico operativo, mediante:

- 1) Aplicación del método de porcentajes integrales (horizontal o vertical).
- 2) Aplicación de indicadores financieros.
- 3) Identificación de los principales procesos que afectan los resultados de la empresa para analizarlos en el diagnóstico operativo.

Diagnóstico Operativo

Análisis y ponderación de los procesos prioritarios que afectan resultados y operación de la empresa.

- 1) Aplicación de indicadores operativos y/o de servicios a los procesos analizados.
- 2) Diseño de cuestionarios:
 - a. Factoriales
 - b. Departamentales
- 3) Aplicación de entrevistas.
- 4) Aplicación de herramientas básicas para el diagnóstico:
 - a. Diagramas causa-efecto
 - b. Diagrama de Pareto
 - c. Estratificación
 - d. Diagrama de dispersión
 - e. Gráfica de control
 - f. Hoja de verificación
- 5) Determinación de procesos prioritarios a estudiar en el diagnóstico general.

La información obtenida del diagnóstico financiero y operativo permite realizar el diagnóstico general de la organización, el cual consiste en el análisis y estudio de los procesos prioritarios detectados.

El diagnóstico general se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas:

- 1) Planeación de la investigación.
- 2) Recopilación de la información.
- 3) Análisis y detección de causas-efectos.
- 4) Elaboración de alternativas de solución.

Como resultado último, se realiza un informe final del diagnóstico con las recomendaciones pertinentes para emprender acciones que permitan mejorar los procesos e incrementar la productividad de la organización.

Las empresas en México, en su mayoría Mipyme's, presentan deficiencias que limitan su capacidad competitiva. Las principales causas de fracaso empresarial señaladas se relacionan con errores administrativos, mal manejo financiero y problemas fiscales.

Ante este panorama, detectar fortalezas y debilidades en las organizaciones es fundamental para diseñar estrategias que permitan mejorar y superar las deficiencias, de tal forma que se promueva la eficiencia y productividad que favorezcan su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado.

El diagnóstico empresarial es una herramienta útil para conocer la situación de la empresa, señalando como resultado los procesos que requieren modificación inmediata para administrar eficientemente los recursos de la organización, facilitando así el diseño e implementación de acciones que mejoren su productividad e incrementen su competitividad.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo define los objetivos generales y específicos y la justificación del estudio realizado, así como también el tipo de investigación.

Estos aspectos conforman la base que sustenta la ejecución de este proyecto.

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

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 reactivar la economía social.

En este marco, la agroindustria en México y el mundo debe cumplir con una misión especial: atender las necesidades alimentarias de la humanidad que exigen seguridad, calidad, productividad, uso sustentable de los recursos naturales y protección del medio ambiente.

Las empresas agroindustriales 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 como el empaque, conservación, almacenaje, transporte, etc. Lo anterior, con las respectivas medidas y técnicas para el manejo y tratamiento de los productos agropecuarios tanto para ingresarlos al mercado en fresco como para su futura transformación.

El potencial de crecimiento de la agroindustria cada vez es mayor, ya que los consumidores demandan alimentos que les garanticen seguridad, calidad, fácil manejo, ingredientes que no dañen la salud, frescos o mínimamente procesados, que generen bienestar y sean complementarios acordes al estilo de vida (FAO, 2008a). Por lo anterior y en consecuencia, las estrategias competitivas en la actualidad deben enfocarse en el desarrollo de sistemas empresariales que permitan a las empresas cumplir con las regulaciones, estándares y expectativas de los consumidores al producir artículos nutritivos, sanos y de mayor calidad bajo condiciones económicas favorables.

En este ambiente, el cultivo y transformación del grano de amaranto ofrece una fuente importante de generación de ingresos a través de la comercialización del amaranto en fresco y procesado, impulsando así las actividades de la cadena productiva, además de representar una fuente importante de nutrientes para la alimentación humana.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México y en especial en el estado de Oaxaca, los actores económicos del sector público y privado en los últimos años han incrementado su iniciativa para emprender proyectos productivos a favor del sector primario. Sus acciones se manifiestan con el destino de recursos significativos en los rubros de capacitación, asistencia técnica, diseño de productos, marcas, etiquetas, manuales y procedimientos, investigación de mercados, comercialización y concertación de ventas, a fin de lograr que los productos agroindustriales del estado cumplan los requerimientos necesarios de presentación, precio y calidad, para una mayor aceptación y competitividad. La agroindustria es una actividad económica prioritaria para el gobierno oaxaqueño.

Actualmente, los productos oaxaqueños como mezcal, chapulines, derivados lácteos, mango, café, ron de caña, miel y limón persa han logrado posicionarse en países de Norte América y Europa, concretamente en Estados Unidos, España y Alemania; con miras en un futuro de conquistar espacios en los mercados de los países asiáticos según información publicada por la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (OEIDRUS, 2009).

De acuerdo a datos publicados en 2009 por la OEIDRUS, en el estado de Oaxaca existen 148 empresas agroindustriales distribuidas en las ocho regiones del estado, de las cuales 129 (87%) se encuentran operando y el 13% restante no opera debido a problemas administrativos, financieros o porque se encuentran en la etapa final de la obra civil o en equipamiento.

La agroindustria oaxaqueña se clasifica por rama de actividad a la cual pertenece el producto agroindustrial, de acuerdo a la manufacturación y/o transformación que sufren las materias primas de origen agrícola, ganadero, pesquero y forestal. Datos publicados por la OEIDRUS (2009) indican que del total de las agroindustrias en operación en la entidad (129), 93 plantas (72.1%) pertenecen a la rama de alimentos, 22 (17.1%) a la rama de bebidas, 7(5.4%) corresponden a la rama de madera y las restantes 7 (5.4%) a otros, que comprende los productos alternativos como herbolaria, plantas medicinales y agro insumos.

Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L., es una micro empresa agroindustrial clasificada en la rama de alimentos que inició operaciones en 2002, se localiza en el municipio de Zimatlán de Álvarez, Oaxaca, y está dedicada a la elaboración y comercialización de productos cuyo insumo principal es el grano de amaranto. Actualmente cuenta con 10 colaboradores divididos en las áreas de producción, comercialización y administración.

La empresa está constituida como sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, conformada por 23 socios que representan a 81 productores de amaranto de la Sierra Sur y Valles Centrales del estado de Oaxaca. Sus productos principales son: la alegría tradicional, choco alegrías, galletas, enchiladitos, cereal y barras de amaranto, los cuales son comercializados principalmente en la ciudad de Oaxaca, México y Guadalajara.

Contribuye al desarrollo socioeconómico del estado de Oaxaca, al generar empleos directos e indirectos adquiriendo las cosechas de los productores de la región y emplear mano de obra para la transformación-comercialización del grano de amaranto.

Amaranto de Mesoamérica fundamenta sus acciones en cuatro puntos estratégicos: asegurar el mercado a los campesinos productores de amaranto a precio justo, generación de empleos, generar ingresos adicionales a comercializadoras comunitarias y concentrarse en la elaboración de productos naturales de alta calidad.

En el estado de Oaxaca las empresas agroindustriales presentan problemáticas que al igual que a nivel nacional requieren estrategias competitivas perfectamente definidas. De

acuerdo a la información señalada por el Consejo de Agroindustriales de Oaxaca A.C. (CAO), obtenida de estudios realizados en 2010 a un grupo pequeño de empresas afiliadas entre ellas Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C de R. L., las empresas agroindustriales en el estado, aun cuando en su mayoría reciben montos considerables de apoyo financiero de instituciones gubernamentales, asistencia técnica y capacitación para mejora de procesos productivos, no han logrado detonar el potencial productivo que concentran. Los principales rubros que se analizan en el mencionado estudio son: la posición administrativa, operativa, financiera y comercial.

Aunado a lo anterior, el 15 de enero de 2011 se realizó como parte de este proyecto de tesis, un pre-diagnóstico de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L., mediante la aplicación de un instrumento de caracterización organizacional, mismo que reveló que las debilidades detectadas recaen en la falta de planeación estratégica, carencia definición de funciones y jerarquización, desorganización en la distribución de tiempos en las actividades, capacidad instalada subutilizada que limita la productividad afectando costos así como dificultades de solvencia financiera para implementación de economías de escala, deficiencias en capacitación en ventas y marketing.

Las debilidades administrativas detectadas son de mayor importancia ya que si las empresas no cuentan con objetivos claramente definidos, estructura organizacional definida, no se descentraliza la toma de decisiones y los directivos no poseen las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios, difícilmente se pueden vencer las debilidades que atrofian las áreas operativa, financiera y comercial.

Por lo anterior, en la empresa agroindustrial Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L., es prioritario definir estrategias basadas en la implementación de procesos de mejora que permitan el desarrollo de las actividades en un marco de eficiencia y productividad que contribuyan a su crecimiento y competitividad.

Reforzando este punto, es importante destacar una frase de Peter Drucker: “No hay países pobres ni países ricos, hay países bien administrados y países mal administrados”, lo cual aplicado al ámbito empresarial implica que no hay empresas productivas o no productivas, lo que hay son empresas bien o mal administradas. La administración eficiente de las empresas es un factor decisivo para su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado, de tal forma que si una organización sin importar el sector al que pertenece, no cuenta con un sistema de gestión eficiente que soporte su desempeño en las áreas financiera, operativa y comercial, sus resultados en las actividades que desarrolla no pueden resultar efectivas y productivas, razón por la cual su competitividad es limitada.

Dada la importancia que representan los problemas administrativos como causa de cierre de las empresas agroindustriales oaxaqueñas, el objetivo de este proyecto de tesis consiste en realizar un diagnóstico integral de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L. que permita la formulación de un plan de mejora administrativa que refleje un impacto positivo en la productividad y competitividad de la misma.

2.3. JUSTIFICACIÓN

En México, la agroindustria ha tomado un papel de gran relevancia para lograr la seguridad alimentaria dada su capacidad para transformar los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados. Este sector nacional incluye la integración de los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos primarios agropecuarios y pesqueros; ayuda a conservar los productos alimentarios, añade valor, reduce las pérdidas poscosecha y permite transportar los alimentos a mayor distancia, incluyendo a las ciudades en rápido crecimiento (ASERCA, 2008).

La agroindustria es uno de los sectores más dinámicos en México, por su diversidad de ramas productivas, generación de empleos y contribución al PIB nacional, (CONCAMIN, 2010). De 2000 a 2007 el sector agroindustrial mexicano se distinguió por ser el único componente de la actividad manufacturera que mantuvo su crecimiento. Con una producción de bienes equivalente a 88 mil millones de pesos, contribuye con el 5% del producto interno bruto nacional, genera el 26% de la producción manufacturera y brinda empleo al 16.66% de los trabajadores del sector fabril, según datos publicados en 2008, de la Comisión de Agroindustria y Pesca de CONCAMIN.

Las empresas agroindustriales generan fuertes vínculos hacia atrás y hacia adelante en la cadena productiva, promoviendo demanda y agregando valor a la producción agrícola primaria y creando empleos e ingresos a lo largo de la cadena procesamiento-distribución. Tal es el caso de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L., la cual contribuye activamente al logro de estos propósitos favoreciendo el desarrollo de poblaciones rurales al comprar el amaranto producido por los campesinos de la Sierra Sur y Valles Centrales del estado de Oaxaca, además de transformarlo en productos con valor agregado que aportan gran valor nutritivo a la alimentación humana.

La actividad del sector agroindustrial en Oaxaca ha tomado mayor importancia al paso del tiempo colocándose como una oportunidad promotora del desarrollo económico, social y empresarial en el estado. No obstante, existen factores que impiden el éxito de las empresas, tales como la falta de organización administrativa y planeación estratégica que afectan a las empresas agroindustriales, debilitándolas y limitando su capacidad competitiva, éste es el caso de Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.

A lo largo de los últimos años, el gobierno estatal en coordinación con el gobierno federal han implementado diversas acciones en pro del sector agropecuario de Oaxaca, centralizados en aumentar la producción primaria e impulsar proyectos estratégicos, (OEIDRUS, 2009).

Ante esta perspectiva, es prioritario establecer acciones que permitan mejorar la productividad y competitividad de las empresas agroindustriales, lo cual se hace latente a través de apoyos financieros, tecnológicos y asistencia especializada que brinde las

pautas de una administración y organización eficiente que propicie el adecuado desempeño en las áreas restantes de la empresa.

En la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L., es necesario identificar las fortalezas y debilidades, de tal manera que se puedan diseñar estrategias que faciliten el crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo con ello el incremento de beneficios para los trabajadores, socios y productores.

Aunado a lo anterior y dada la importancia de este sector para la economía y el desarrollo del estado, este proyecto de tesis tiene como finalidad llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L., con el cual se pretende formular un plan de mejora administrativa que actúe como guía hacia el incremento de su competitividad y productividad. Dicho plan se diseñará a partir del diagnóstico integral de la empresa.

2.4. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico integral y desarrollar una propuesta de mejora administrativa que permita incrementar la productividad de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y plantear un panorama general de las empresas agroindustriales a nivel nacional y estatal para posteriormente ubicar en este marco a la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.
- Diseñar y aplicar un instrumento de diagnóstico que incluya las áreas de administración, mercado, finanzas, producción y recursos humanos.
- Identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa objeto de estudio.
- Analizar y evaluar la información obtenida del diagnóstico para formular la propuesta de mejora administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.

2.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tipo de deficiencias administrativas disminuyen la productividad de Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que caracterizan a Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.?

2.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Los pasos a seguir para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

- Revisión de fuentes de información documentales que complementen la fundamentación teórica de la investigación.
- Realización de entrevistas a directivos y aplicación de cuestionarios a niveles operativos, con la finalidad de realizar un diagnóstico integral de la empresa.

- Diseño de la propuesta de plan de mejora a partir de las deficiencias administrativas detectadas en el análisis de la información.

2.7. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la clasificación que realizan Hernández, Fernández y Baptista (2010) sobre los diseños de investigación, este estudio se puede ubicar dentro de un diseño de investigación no experimental transeccional o transversal que tiene como característica la recolección de datos en un único momento y de tipo correlacional-causal, dado que se pretende establecer la relación entre una mejora en la administración y la productividad de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L.

2.8. CONFIRMACIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Durante el período de estancias profesionales, se colaboró en el desarrollo de diversas actividades directamente con el Consejo de Agroindustriales de Oaxaca A.C., institución a la cual se encuentra afiliada la empresa objeto de estudio, Existe gran interés por parte de la administración de Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L., en generar estrategias que permitan incrementar la productividad y competitividad de la empresa, motivo por el cual se tiene confirmado el acceso a la información para desarrollar la presente investigación.

CAPÍTULO III

LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

Este capítulo presenta un panorama general de la actividad agroindustrial en México y Oaxaca e inicia con una breve descripción de la empresa agroindustrial y la composición del sector en el país.

Posteriormente se analiza una recopilación de diversas fuentes con indicadores operativos que resaltan la importancia de la agroindustria a nivel nacional y estatal.

Aunado a lo anterior, se estudia la situación de las empresas agroindustriales en Oaxaca con datos sobre su distribución y características, forma de producción, mercado de comercialización, nivel de tecnificación, empleos generados y apoyos recibidos, entre otros aspectos.

Finalmente se presenta la descripción de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

3. LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

3.1. LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

La agroindustria es una actividad económica que reúne un conjunto de procesos en la producción y comercialización de los productos primarios de origen agrícola, ganadero, pesquero y forestal, mismos que son sometidos a un proceso de transformación o aumento de valor, obteniendo de ello un subproducto o producto final.

Una economía puede llegar a tener diferentes modelos de agroindustrias. Los cuales, de acuerdo a la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable de Oaxaca, OEIDRUS (2009), pueden resumirse en tres:

1. *Productor*: son aquellas agroindustrias en las cuales la producción primaria y la preparación de la materia prima están juntas, tiene como característica que su cliente llega a ser otra agroindustria o una industria y normalmente no se genera un producto directo para el consumo final.
2. *Productor-transformador*: en este modelo la producción primaria tiene una relación directa con la transformación, ya que el productor de la materia prima la procesa para obtener un producto final.
3. *Transformador*: en este modelo las empresas agroindustriales adquieren la producción primaria para agregarle valor a través de procesos de transformación.

ASERCA (2008) señala que como parte de las actividades económicas del país, la agroindustria se ubica en el sector secundario dentro de la industria manufacturera, en la división de alimentos procesados y bebidas. Está formada por 12 ramas: carnes y lácteos, frutas y legumbres, molienda de trigo, molienda de nixtamal, beneficio y molienda de café, azúcar, aceites y grasas comestibles, alimentos para animales, otros productos alimenticios, bebidas alcohólicas, cerveza y malta, refrescos y aguas.

La actividad agroindustrial a través de los procesos de transformación facilita el ingreso de productos primarios a los mercados y propicia el pago de precio justo. Además contribuye a incrementar la vida de anaquel de los productos o subproductos agroindustriales, permitiendo con ello, ofertar un bien con valor agregado, competitivo y de calidad.

Al respecto, la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (OEIDRUS, 2009) señala las siguientes características de la agroindustria:

- Aumenta y retiene el valor de los productos primarios en las zonas de producción.
- Genera puestos de trabajo locales y rentabilidad (ingresos).
- Contribuye a la seguridad alimentaria.
- Vincula la planta productiva con el sector primario y el sector comercial.
- Contribuye a la diversificación de la producción.
- Fortalece la estructura productiva y social de las localidades.

La agroindustria genera impactos socioeconómicos positivos en las zonas en las que se desarrolla, gracias a la asociación para conformar organizaciones productivas que proveen fuentes de empleos e ingresos.

En general se resaltan las siguientes ventajas de la agroindustria.

- Reduce costos de transporte de la materia prima.
- Disminuye pérdidas post-cosecha.
- Reduce fluctuaciones de los precios.
- Al proveer productos con valor agregado garantiza un precio justo.
- Mayor apertura al empleo de mano de obra femenina.
- Acceso a nuevos mercados, incrementando la competitividad del sector.
- Mejora la comercialización de las materias primas, según su uso final.

Como cualquier organización, la empresa agroindustrial persigue un objetivo particular. Aguilar y Guerra (2004) señalan que la empresa agroindustrial tiene como objetivos permanentes los siguientes:

Rentabilidad: es el beneficio o ganancia que se obtiene como retorno a la inversión y por el riesgo.

Competitividad: es un concepto cuyo enfoque es de largo plazo, mide la fuerza competitiva de la empresa.

Se puede definir la competitividad del agronegocio como su capacidad para mantener y expandir su participación en el mercado tanto a nivel nacional como internacional en una condición rentable y con crecimiento.

Eficiencia: los objetivos de eficiencia buscan determinar si se está realizando un manejo adecuado de los recursos del agronegocio, independientemente de su tamaño.

Para que los objetivos de rentabilidad y competitividad sean realistas a largo plazo, la empresa debe mantener un cierto nivel de eficiencia en la administración de sus áreas funcionales, tales como: producción, finanzas, mercado y personal.

Flexibilidad: se refiere a la habilidad y factibilidad para hacer ajustes en la operación de la empresa, en respuesta a los cambios en las condiciones de mercado, tiempo, políticas y otros factores como la situación económica, a fin de reducir las fluctuaciones en las utilidades de la empresa.

3.1.1. AGROINDUSTRIA EN MÉXICO

La CONCAMIN (2010) señala que la agroindustria es de los sectores más dinámicos en México, por su diversidad de ramas productivas, generación de empleos y contribución al PIB nacional.

SAGARPA (2011) con base en información de INEGI refiere que a nivel nacional la participación en la producción del sector agroindustrial se compone de la siguiente manera: el 22% se concentra en la rama de bebidas, 13% molienda de granos, 12% en productos lácteos, 12% pan y tortilla, 10% en otras industrias, 7% elaboración de dulces y similares, 7% productos cárnicos, 7% alimentos para animales, 5% conservación de frutas y verduras, y finalmente pescados y mariscos 1%.

Con relación al valor de la producción agrícola nacional, el 41% lo aportan cereales y forrajes, 40% frutas y hortalizas, 11% cultivos industriales, 5% leguminosas y 3% otros cultivos.

Un informe publicado por la Secretaría de Desarrollo Económico de Nuevo León en 2007 resalta la importancia del sector agroindustrial en México al contribuir con el 5% del PIB nacional total y el 25.7% del PIB manufacturero.

De acuerdo a cifras de la Secretaría de Economía, la inversión extranjera directa (IED) que llegó a México al sector agroindustrial desde 1999 hasta marzo 2007 sumó \$14,464 millones de dólares, representando el 19% del total que ingresó al país en el sector manufacturero, razón por la cual se coloca en segundo lugar en atraer capital después de productos metálicos, maquinaria y equipo, este último recibió en el mismo periodo el 46% (35,289 millones de dólares).

En cuanto a la composición de la balanza agropecuaria y agroindustrial, las principales exportaciones de México son: hortalizas 34%, bebidas (refrescos, cerveza, vinos, tequila, etc.) 28%, frutas 16%, azúcar y confitería 9%, y animales vivos 7%.

3.1.2. AGROINDUSTRIA EN EL ESTADO DE OAXACA

La agroindustria en Oaxaca presenta avances significativos. Datos publicados por SAGARPA (2011) en el monitor agroindustrial de Oaxaca señalan que 44% del valor de la producción total generado en la entidad corresponde a cereales y forrajes, 27% a frutas y hortalizas, 24% a cultivos industriales, 3% a leguminosas y el 2% restante a otros cultivos.

Aunado a lo anterior señala que en 2010 la participación de las diferentes ramas de la agroindustria se integra de la siguiente manera: bebidas 70%, elaboración de azúcar y similares 12%, pan y tortilla 8%, productos lácteos 4%, conservación de frutas y verduras 3%, productos cárnicos 2% y otras industrias 4%. Cabe resaltar que las demás ramas tuvieron una participación muy pequeña y al cerrar cifras no figuran en los porcentajes.

El sector agroindustrial en Oaxaca cuenta con gran dinamismo como resultado de su crecimiento y participación en la economía estatal y nacional, datos de INEGI refieren que el Producto Interno Bruto del sector Agricultura, Ganadería, Aprovechamiento Forestal,

Pesca y Caza creció 15.1% en términos reales durante el período 2004-2007, valor superior a la media de nacional 8.1%.

En tanto, en el sector primario la Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) fue positiva, equivalente al 4.8%, con una participación de 9.8% en el Producto Interno Bruto estatal y a 0.14% nivel nacional

La aplicación de un conjunto de políticas públicas impulsadas por los actores públicos y privados al interior del estado, centradas en incentivar las actividades del sector primario a través de apoyos directos e inversiones para alcanzar un desarrollo sostenido y sustentable, establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2010 y en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y han sido el catalizador de la actividad agroindustrial. OEIDRUS (2009).

La OEIDRUS (2009) señala que en el estado de Oaxaca se han emprendido gran número de proyectos enfocados en el incremento del aprovechamiento, transformación y aumento de valor de las materias primas de origen agropecuario y forestal, producidos en el campo oaxaqueño y estados colindantes. Como resultado de estas acciones se registra un número importante de agroindustrias y de productos procesados en la entidad.

Los proyectos emprendidos han actuado como detonantes de la economía local, regional y estatal, con la agrupación de productores, acopio, selección y clasificación de materias primas, y la transformación en productos o subproductos finales de calidad destinados a un sector importante del mercado estatal, nacional e internacional.

3.2. EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EN EL ESTADO DE OAXACA

A continuación se presenta un resumen de los datos integrados hasta el mes de Agosto de 2009 por la OEIDRUS en relación a las empresas agroindustriales oaxaqueñas, publicados en el *Catálogo Clasificado y Georreferenciado de las Agroindustrias en el Estado de Oaxaca*.

DISTRIBUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con la información recabada en campo por la OIEDRUS durante el período del 25 de mayo al 30 de agosto de 2009, el número de agroindustrias en el Estado de Oaxaca asciende a 148, distribuidas en las ocho regiones del estado.

Del total de empresas agroindustriales reconocidas en Oaxaca, 129 presentaron actividad productiva, 19 plantas no manifestaron actividad alguna. De estas últimas, 9 planean reactivar operaciones en un período menor a un año, las 10 restantes interrumpieron su operación debido a problemas administrativos y financieros o a que sus plantas productivas se encuentran en la etapa final de obra civil y equipamiento, no obstante planean reactivar su operación en un futuro.

Las 129 plantas productivas en operación se encuentran distribuidas en las ocho regiones del estado de Oaxaca. Valles Centrales concentra el 64.3 %, seguida por la región Papaloapan con 9.3%, en tanto el 26.4% se distribuye entre las regiones Costa, Istmo, Sierra Sur, Sierra Norte, Cañada y Mixteca.

En Oaxaca la mayoría de las agroindustrias en condiciones de operación poseen una personalidad jurídica. El 69% están constituidas como persona moral, 28% tienen la categoría de persona física y el 3% son plantas de producción familiar que hasta el momento de recolección de datos no poseían una categoría jurídica.

FORMA DE PRODUCCIÓN

En el estado de Oaxaca existen tres formas posibles para desarrollar una actividad productiva: tecnificada, semi-tecnificada y artesanal. Para el caso de la actividad agroindustrial, los criterios establecidos por la OEIDRUS para definir la forma de producción de las plantas productivas se basó en factores como maquinaria y equipo, organización y ubicación de la planta productiva.

De acuerdo a la OIEDRUS, la forma de producción desarrollada por el 55% del total agroindustrias en Oaxaca es semi-tecnificada, seguida de la artesanal con 34.9 % y sólo el 10.1% realiza producción tecnificada.

MATERIA PRIMA

Los resultados indican que el 40.3% de las empresas agroindustriales en Oaxaca con actividad productiva, produce la totalidad de la materia prima utilizada en la planta, es decir, el agroindustrial oaxaqueño tiene una relación directa entre la producción y transformación de la materia prima (modelo productor- transformador).

El 24.8% de las plantas productivas representan el caso en el cual el propietario produce parte de la materia prima para abastecer la planta, adquiriendo la parte complementaria a otros productores. El restante 34.9% de las agroindustrias se abastecen de materias primas de productores ajenos a la planta productiva (modelo transformador).

FUENTE DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA PRINCIPAL

Con respecto al aprovisionamiento de la materia prima principal, los datos muestran que del 100% de las agroindustrias en operación, 82.9% (107) se abastecieron en su totalidad de los productos primarios derivados del campo estatal, como café, agave, amaranto, ajonjolí, cacahuete, chile, jamaica, limón, tomate, ciruela regional, maíz, miel de abeja y hule.

En tanto 11.6% (15) plantas agroindustriales utilizan parte de la producción primaria estatal y el resto de otro(s) estado(s). Solo 5.5% (7) de las plantas demandaron toda la materia prima de otro(s) estado(s).

Esto último revela el caso especial de las agroindustrias estatales que producen chocolate, ya que en su mayoría se abastecieron al 100% de la materia prima principal, el

cacao, proveniente del estado de Chiapas y Tabasco. Oaxaca no es productor de cacao, pero es un importante productor de chocolate. Las plantas productoras de chocolate se sitúan principalmente en la región Valles Centrales.

Los estados de Veracruz, Puebla, Chiapas, Tabasco, Zacatecas y Nuevo León, abastecieron parte o toda la demanda de materia prima de algunas agroindustrias establecidas en las regiones Valles Centrales, Papaloapan, Costa y Mixteca.

GAMA DE PRODUCTOS Y MERCADO

Oaxaca cuenta con una amplia gama de productos procesados, que asciende a poco más de 500 productos, derivados del aprovechamiento de la producción primaria en las 129 plantas productivas en operación. Los productos pertenecen a las siguientes líneas de producción:

- Molienda de granos y de semillas oleaginosas.
- Elaboración de azúcar, chocolates, dulces y similares.
- Conservación de frutas y verduras.
- Empaque y embalaje de frutas y hortalizas.
- Elaboración de productos lácteos.
- Elaboración de productos de tortilla.
- Empacado y procesamiento de carne de origen animal.
- Procesamiento de plantas comestibles y medicinales.
- Extracción y conservación de miel de abeja.
- Destilación de los cultivos como el maguey y la caña de azúcar.
- Conservación y fabricación de productos de madera.

Entre los productos agroindustriales procesados en la entidad, se encuentran: mole, chocolate, café (tostado, molido, soluble), salsas, mermelada, queso, tejate, fruta encurtida y enlatada, hortalizas y frutas empacadas, derivados de amaranto, tortilla, jalea de cacahuate, aceite comestible, miel y sus derivados, mezcal, ron y muebles, entre otros.

COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo a datos de la OEIDRUS (2009), la producción derivada de la actividad agroindustrial en Oaxaca se comercializa a escala local, nacional e incluso internacional. Los mercados de destino de la producción agroindustrial de la entidad está conformado de la siguiente manera: parte de los productos elaborados por 50 empresas agroindustriales (38.8%) se colocaron en el mercado nacional, 34 (26.4%) destinaron un segmento de su producción al mercado internacional. Las restantes 45 (34.8%), comercializaron sus productos entre el mercado local, regional y estatal.

De la línea de productos oaxaqueños, el mezcal, el ron y el café tienen presencia en los mercados a nivel internacional, exportándose a países como Argentina, Chile, Estados Unidos, Canadá, Alemania, España e Italia.

El mercado de destino de los productos agroindustriales por región muestran que de las 83 plantas productivas situadas en la región Valles Centrales, 34 (41.0%) colocaron una

fracción de su producción en el mercado nacional, 22 (26.5%) en el mercado internacional, 4(4.8%) en el estatal, 9 (10.8%) en el regional y 14 (16.9%) solo en el mercado local.

En las regiones restantes, 12 plantas productivas distribuyeron parte de su producción al mercado internacional, 16 al mercado nacional y 18 comercializaron sus productos solo al interior del estado.

CAPACIDAD INSTALADA APROVECHADA EN LA PLANTA PRODUCTIVA

La OEIDRUS estimó el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad instalada de las plantas productivas, en términos de la cantidad de productos elaborados y/o del volumen de producción por ciclo, año o período a la que está adaptada para producir.

El 53.5% de las plantas agroindustriales utilizó un rango de 76% a 100% de su capacidad instalada, 20.1% presentó un porcentaje de aprovechamiento de 26% a 50%, 12.4% un rango de 51.0% a 75.0 % y 14.0% solo aprovechó hasta el 25.0%.

Los principales motivos de la subutilización de la capacidad instalada se atribuyen en determinados períodos, a la insuficiencia de la materia prima principal utilizada en sus procesos, falta de personal capacitado (asistencia técnica) para el manejo de la maquinaria y equipo, así como personal para administración de la planta productiva.

APOYOS GUBERNAMENTALES

Del total de apoyos gubernamentales otorgados para la actividad agroindustrial, durante el período de 2000 a 2009, el 66.2% fue proporcionado por SAGARPA y SEDER a través de sus programas enfocados al desarrollo rural y proyectos estratégicos. La Secretarías de Economía Federal y Estatal otorgaron el 13.8%, 3.8% CDI y 3.1% SEDESOL, el restante 13.1% corresponde a aquellos apoyos que fueron proporcionados por otras dependencias, entre éstas se encuentran: FIRA, ICAPET, FUNDACIÓN PRODUCE, NAFINSA y BANCOMEXT.

En el mismo período, el gobierno estatal otorgó un total de 130 apoyos, de los cuales, 53 (40.8%) fueron destinados para compra de maquinaria y equipo, 41(31.5%) en edificación de la planta, 13 (10.0%) para capacitación, 7 (5.4%) en comercialización y 6 (4.6%) fueron destinados para los conceptos de organización, inocuidad, manejo y conservación de la materia prima.

Se registraron 10 (7.7%) casos de apoyo conferidos a la actividad agroindustrial destinados a difusión, diseño, producción, inicio de operaciones e inspección orgánica. En el período de 2000 a 2009, cada agroindustria recibió al menos un apoyo de alguna dependencia gubernamental en promedio.

Si bien es cierto que el crédito es considerado como un instrumento fundamental para el desarrollo de las actividades económicas, en el sector primario y agroindustrial no deja de ser complejo y limitado. Las cifras señalan que del total de agroindustrias con actividad, el

42.6% ha empleado este tipo de sistema, es decir, cuatro de diez han contratado uno o más servicios crediticios de alguna institución financiera para crear, capitalizar, modernizar y abastecer de insumos a la planta productiva.

Del total de créditos convenidos (62) para las actividades agroindustriales en la entidad, durante el período 2000-2009, 18 (29%) casos crediticios fueron solicitados a cajas de ahorros, 13 (21%) a la banca comercial y 10 (16.1%) a Financiera Rural. Se detectaron 8 (13%) casos de créditos atendidos por FIRA, 3 (5%) Uniones de Créditos y los restantes 10 (16%) otros, entre los que figuran Nacional Financiera, fondos regionales y particulares.

PERSONAL OCUPADO

Las 129 plantas productivas registradas con actividad, llegaron a ocupar poco más de 2,250 personas, entre trabajadores de planta (63.6%) y eventuales (36.4%).

En las actividades del sector existe una participación mayor del sexo masculino representando el 57.5 %. El sexo femenino tuvo una participación activa con el 42.5% equivalente a 958 mujeres empleadas. Las actividades en las cuales la mujer presentó mayor intervención fueron la conservación de frutas y verduras, molienda de grano y semillas oleaginosas, elaboración de azúcar, chocolates, dulces y similares, empaque y embalaje de frutas y verduras, así como en la extracción y conservación de miel de abeja.

Una planta productiva estatal puede llegar a ocupar hasta 7 mujeres en ciertos períodos, dependiendo en gran medida del dinamismo productivo de la agroindustria. En general, datos revelan que una planta agroindustrial en Oaxaca llega a generar entre uno y seis empleos y en determinadas temporadas emplean hasta once personas, contabilizando al personal eventual.

Del total de personas ocupadas en las actividades agroindustriales, el 84.2% (1,898) percibió una remuneración económica. El personal con mayor remuneración fue el género masculino con el 45.1% y la mano de obra no remunerada representó el 15.8% de los cuales, 247 (11.0%) fueron hombres y 109 (4.8%) mujeres.

En las 129 empresas agroindustriales en operación se emplearon a 535 personas de origen indígena (23.7%), siendo Valles Centrales y Sierra Norte las regiones que ocuparon mayor cantidad de indígenas en los procesos productivos.

CLASIFICACIÓN DE LAS AGROINDUSTRIAS

La agroindustria en el estado de Oaxaca se clasifica por rama de actividad y por valor agregado de la producción, considerando ciertos criterios como son: proceso de producción, producto y mercado de destino.

POR RAMA DE ACTIVIDAD

La manufacturación y/o transformación que sufren las materias primas de origen agrícola, ganadero, pesquero y forestal, permiten definir la rama de actividad a la cual pertenece el producto agroindustrial.

Del total de las agroindustrias en operación en la entidad, 93 plantas (72.1%) pertenecen a la rama de alimentos, 22 (17.1%) a bebidas, 7 (5.4%) corresponden a la rama de madera y las 7 restantes a otros, que comprenden productos alternativos como herbolaria, plantas medicinales y agro insumos.

De acuerdo a los datos, la distribución de las agroindustrias por región según la rama de actividad a la cual pertenecen, muestra que en las ocho regiones del estado se procesaron productos que pertenecen a la rama de alimentos.

La región Valles Centrales concentra el mayor porcentaje de agroindustrias que pertenecen a la rama de alimentos con 63.4% (59), 9.7% (9) en Papaloapan e igual porcentaje en Costa, 8.6% (8) en el Istmo, 3.2% (3) en la Sierra Sur, 2.2% (2) en la Mixteca al igual que en Cañada, y el 1.1% (1) en Sierra Norte. Se manufactura una variedad de productos con diferentes presentaciones, tales como café, mole, chocolate, amaranto y miel, entre otros.

Las empresas agroindustriales pertenecientes a la rama de bebidas se localizan en Valles centrales 86% (19) y el 14% (3) restante se divide en Cañada, Mixteca y Sierra Sur con una planta productiva en cada zona. El producto más importante de esta rama es el mezcal.

Las actividades de conservación y fabricación de productos derivados de la madera se realizan en 7 plantas, 6 plantas se ubican en la región Valles centrales, 2 en la Sierra Sur y 2 en Sierra Norte, en tanto una se localiza en el Papaloapan.

La rama de actividad que se describe como otra (agro insumos y herbolaria), el 42.9%, es decir 3 plantas se ubican en Valle3ws Centrales, el 28.6% equivalente a 2 en Sierra Norte, 28.6% (2) en la región Papaloapan. Los productos de esta rama son principalmente: fertilizantes, pomadas y tónicos.

POR VALOR AGREGADO DE LA PRODUCCIÓN

Asimismo, los datos permiten generar la estratificación de las agroindustria según el valor agregado de la producción, conformadas en tres rangos de valor: bajo, mediano y alto. Teniendo como parámetros los procesos de transformación, características del producto y el mercado de destino.

Del total de agroindustrias en operación, el 55.8% se ubica en el rango de alto valor agregado, es decir, más de la mitad de las plantas productivas en Oaxaca reúnen características en el proceso de producción, producto transformado y en el mercado de distribución que las posiciona

El 37.2% están consideradas en el rango de mediano valor agregado y sólo el 9% en un rango de bajo valor.

Las plantas productivas que se sitúan en el estrato de alto valor agregado son en su mayoría aquellas que pertenecen a la rama de alimentos y se concentran en la región Valles Centrales, específicamente en el municipio de Oaxaca de Juárez.

ASOCIACIONES DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

En Oaxaca existen diversas asociaciones que tienen como finalidad impulsar el desarrollo de la agroindustria, tales como uniones de productores de mezcal y maguey, piña y mango, entre otros. La asociación de empresarios agroindustriales es un factor importante para lograr avances en el sector, hay organizaciones que reúnen a empresas agroindustriales de diversos giros como es el caso del Consejo de Agroindustriales de Oaxaca A.C. (CAO).

El CAO inició operaciones formalmente en 2005, el objetivo principal que persigue es promover la integración de productores agroindustriales micro, pequeños y medianos del estado de Oaxaca fomentando la competitividad y crecimiento del sector. Gestiona en beneficio de sus asociados permisos y/o concesiones necesarias relacionadas con las actividades de producción, distribución y comercialización de los productos agroindustriales, brinda asesoría y capacitación, apoya a los empresarios en la presentación de proyectos en dependencias gubernamentales, entre otras actividades.

Actualmente el Consejo de Agroindustriales de Oaxaca cuenta con 37 empresas afiliadas, de las cuales 6 están inactivas y 31 se encuentran en operación, dentro de estas últimas, 21 (67.7%) pertenecen a la rama de alimentos, 6 (19.4%) a bebidas y 4 (12.9%) a otros.

Resultado de las acciones emprendidas son los encuentros de negocios que se realizan con tiendas de conveniencia y autoservicio como Piticó, La Soledad y Wal-Mart entre otras, que hoy en día comercializan los productos de la agroindustria oaxaqueña. Además se han impartido cursos de capacitación y asistencia técnica, gestión de registros de patentes, marcas y códigos de barra, así como la organización de foros y ferias comerciales.

En forma general la información presentada acerca de la agroindustria en México y en Oaxaca resalta la importancia del sector en las actividades económicas del país. Con el análisis de las empresas agroindustriales en el estado se corrobora la contribución de la agroindustria al PIB, generación de empleo e ingresos para las zonas en las que se desarrolla, mejorando la calidad de vida de hombres y mujeres que tienen una participación considerable en la actividad productiva.

La contribución de actores públicos y privados en busca de explotar el potencial agroindustrial de Oaxaca ha contribuido a incentivar la operación de las empresas por medio de apoyos financieros y asistencia técnica que impulsan en gran medida el desarrollo y crecimiento de la agroindustria.

La detonación del potencial productivo agroindustrial requiere acciones adicionales fundamentadas en implementación de acciones estratégicas que permitan mejorar la administración de las empresas ya que los datos evidencian este factor como causa de cierre o suspensión de operaciones. Lo anterior aunado a un proceso de seguimiento y control continuo permitirían incrementar la competitividad de la agroindustria Oaxaqueña.

3.3. AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.

Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L., es una micro empresa agroindustrial clasificada dentro de la rama de alimentos, dedicada a la elaboración y comercialización de productos cuyo insumo principal es el grano de amaranto. Es importante resaltar que se encuentra afiliada al Consejo de Agroindustriales de Oaxaca, A. C.

ANTECEDENTES

Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L inició operaciones en el año 2002 en el municipio de Zimatlán de Álvarez, Oaxaca.

En 1996 a partir de un programa del gobierno federal se incentivó el cultivo de amaranto. La Agencia de Desarrollo Local CENTEOTL A.C., establecida en el mismo municipio, fue una de las principales organizaciones impulsoras de este tipo de programas. De esta forma, mediante el incremento de capacitación técnica en cultivos y cosecha del grano a productores oaxaqueños, la producción que en sus primeras fases se destinó al autoconsumo posteriormente generaría excedentes.

Con la presencia de excedentes de producción y el interés de los productores de amaranto de la región por asegurar precios justos para obtener mayores ingresos; surge la iniciativa para crear una empresa dedicada a la transformación del grano de amaranto en productos derivados.

El apoyo de CENTEOTL A.C. fue fundamental para lograr la organización de los campesinos y la constitución de Amaranto de Mesoamérica para el Mundo, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada, mediante de un programa cuyo objetivo principal perseguía mejorar la alimentación en las comunidades rurales de manera organizada incentivando el autoconsumo de amaranto.

El primer producto que se comercializó fue la alegría tradicional compuesta de grano de amaranto y miel. Las encargadas de la venta de las alegrías fueron mujeres originarias de diversas poblaciones de Zimatlán de Álvarez, Oaxaca, que combinaban esta actividad con su labor de amas de casa, misma que les ha permitido hasta la fecha obtener ingresos adicionales para su familia.

El inicio no resultó fácil ya que la comercialización se dificultó al existir un mercado muy reducido. Por otra parte, el producto en sí no presentaba ningún valor agregado que lo hiciera más atractivo para el consumidor. Lo anterior, propició la búsqueda de nuevos métodos de trabajo centrados, en un inicio, en la adquisición de maquinaria para la producción.

El problema que encontraron al intentar adquirir activo fue que, dadas las características del amaranto al convertirlo en harina y masa, no existía maquinaria diseñada exclusivamente para el proceso, de tal modo que adquirieron máquinas y las adecuaron a sus necesidades de producción.

Aunque existía un bajo nivel de automatización, inició la diversificación de productos y se llevaron a cabo un conjunto de acciones que permitieron mejorar los resultados de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo. S.C. de R. L.

En 2004 se inicializó un proceso de detonación del potencial de la organización bajo la administración del Ing. Mario Enrique Rendón Hernández y apoyo de Dolores Blas, Gerente de Producción, quienes se esfuerzan cada día por mejorar las actividades de la empresa. Los resultados de las acciones emprendidas se han materializado con el registro de marca, empaque y códigos de barra que han facilitado la comercialización de los productos.

La empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L ha estado afiliada al Consejo de Agroindustriales de Oaxaca A. C. desde sus inicios; acción que le provee importantes beneficios al facilitar el acceso a mercados de las cadenas de autoservicio, participación en encuentros de negocio, además de la asesoría recibida para el registro de marca, código de barras y gestión de apoyos gubernamentales.

La organización ha recibido apoyos de dependencias como SEDESOL a través del programa Opciones Productivas, en el año 2007; subsidios de SAGARPA y Secretaría de Economía para asistencia a ferias y exposiciones comerciales; difusión y comercialización, así como capacitación de parte de las mismas dependencias y asesoría por parte del Centro Regional para la Competitividad Empresarial.

MISIÓN

Contribuir a la nutrición humana con productos elaborados a base de amaranto, con insumos naturales de la mejor calidad y generar empleos que permitan el desarrollo socioeconómico de la región y del estado de Oaxaca.

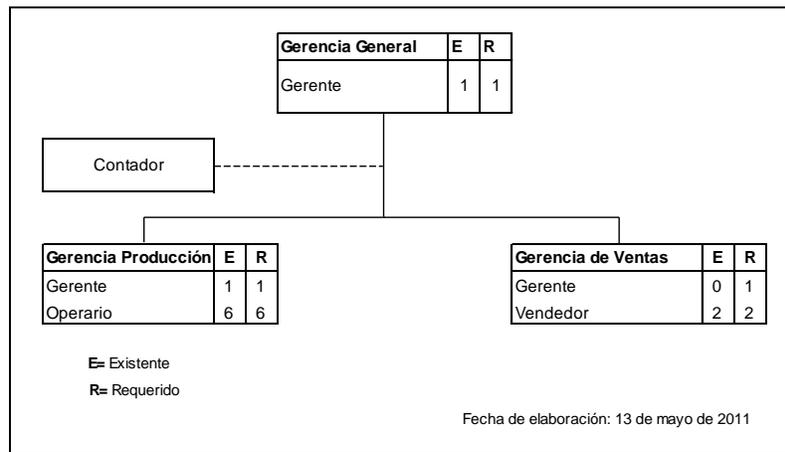
VISIÓN

Ser la empresa líder en Oaxaca en la elaboración y comercialización de productos a base de amaranto y tener un desarrollo integral sustentable que permita el apoyo a la población más marginada.

Estructura organizacional

Actualmente la empresa está integrada por 10 colaboradores que ocupan diversos puestos. A continuación se presenta el organigrama general propuesto para la empresa:

Fig. No.3. Organigrama general



Fuente: *Elaboración propia*

Esta estructura contribuirá a incrementar la eficiencia en la operación; se propone la contratación de un Gerente de Ventas para dirigir y coordinar esta área, ya que será una pieza clave en la propuesta de mejora de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL

La empresa está constituida como sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, conformada por 23 socios que representan a 81 productores de amaranto de la Sierra Sur y Valles Centrales del estado de Oaxaca.

Abasto de materia prima

El principal insumo, el grano de amaranto se adquiere de la compra a los socios productores que es aproximadamente de 60 toneladas al año. Materia prima complementaria como chocolate y cacahuate se obtienen de proveedores ubicados en los estados de Guadalajara y la ciudad de México principalmente.

Forma de producción

La empresa trabaja con un sistema semi-tecnificado de producción, ya que aun cuando cuenta con maquinaria, hay procesos como el formado de galletas de amaranto con chocolate (de tamaño pequeño), el corte de las alegrías, así como el etiquetado de productos que se realizan de forma manual. Los factores mencionados limitan la productividad de la planta.

Capacidad instalada aprovechada de planta

En la actualidad la empresa utiliza entre un 50% y 60% de su capacidad instalada de planta, se produce todos los días de lunes a viernes, cuando en el pasado se hacía solo 3 días por semana, a medida que se ha ampliado el mercado y alcance geográfico de la empresa se ha incrementado el aprovechamiento de la capacidad productiva.

Las razones por las cuales no se ha aprovechado al 100% la capacidad se atribuyen principalmente a la falta de maquinaria complementaria para el proceso de producción que agilice las actividades, ya que la habilidad manual de los operarios resulta mínima para incrementar la utilización de las máquinas.

Productos y Comercialización

Los productos principales que maneja actualmente son: la alegría tradicional, choco alegrías, galletas de avena con amaranto, cacahuete y chocolate, enchiladitos (botana con chile), cereal y barritas de amaranto. Estos, en conjunto con un crecimiento bien encaminado, le han permitido desarrollarse y crecer con los productores de amaranto pertenecientes a la Sierra Sur y Valles centrales propiciando el bienestar social en la comunidad en la que se desenvuelve.

Sus canales de distribución se enfocan principalmente en las tiendas naturistas, cadenas de tiendas de conveniencia y autoservicio como Piticó, Abarrotes La Soledad y Wal-Mart. Comercializa sus productos principalmente en la ciudad de Oaxaca, Cd. de México y Guadalajara.

Hoy en día cuenta con dos unidades de transporte que facilitan la labor de venta y entrega de pedidos, permitiendo abarcar mayor mercado geográficamente, agilizando las actividades.

Generación de empleo

Contribuye al desarrollo socioeconómico del estado de Oaxaca, al generar empleos directos e indirectos; adquiriendo las cosechas de los 81 productores de la región y emplear mano de obra para la transformación-comercialización del grano de amaranto.

Actualmente cuenta con 10 colaboradores divididos en las áreas de producción, comercialización y administración.

Estrategias clave de operación

Amaranto de Mesoamérica fundamenta sus acciones en cuatro puntos estratégicos:

- 1) Asegurar el mercado a los campesinos productores a precio justo.
- 2) Generación de empleos.
- 3) Ser una fuente de ingresos adicionales para comercializadoras comunitarias.
- 4) Concentrarse en la elaboración de productos naturales de alta calidad.

La operación de la empresa se refuerza con cursos de capacitación y talleres en comunidades, escuelas y foros de información en las que se pretende educar a la población acerca de las propiedades nutritivas y diversas formas de uso del amaranto, que a su vez han abierto nuevas oportunidades para darse a conocer en ferias y misiones comerciales organizadas por dependencias gubernamentales en diferentes Estados del país.

Acciones y planes a futuro

- Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L. planea la diversificación de sus productos trabajando de forma conjunta con especialistas investigadores y apoyo del CONACYT para incorporar una línea de malteadas nutritivas a base de amaranto.
- Recientemente introdujo un nuevo empaque para galletas de amaranto con cacahuete y chocolate, y enchiladitos que, a diferencia del empaque tradicional, brinda una mejor presentación al producto. Además se prevé el cambio de empaque y la renovación de imagen de todos los productos.
- Con la finalidad de abarcar mayor mercado se está trabajando con el apoyo de técnicos especialistas, para mejorar la maquinaria existente y adquirir nuevos activos para incrementar la productividad de la planta.

De esta forma Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L. trabaja para impulsar un proceso de desarrollo integral que contribuye al desarrollo de una sociedad cada vez más justa y más fraterna. Con esta filosofía, la empresa se proyecta hacia una evolución en la mejora de sus productos y actividades que le permitan continuar generando un cambio en la sociedad que se refleje en la calidad de vida de la población.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.

El presente capítulo conforma el objetivo central de la presente investigación y contiene la descripción del proceso de diagnóstico realizado en la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

El contenido abarca el diseño de instrumentos para la recopilación de información, análisis e interpretación de la misma y el diagnóstico realizado en la empresa.

4. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.

En el capítulo 1 se describieron las fases del proceso de diagnóstico organizacional y en este se desarrollarán cada una, aplicado a la empresa.

La primera fase corresponde al pre-diagnóstico de la organización que consiste en la identificación de focos rojos que señalen la existencia de situaciones que originan deficiencias en los procesos de la empresa, para lo cual es necesario analizar información documental de la organización.

Concluido el pre-diagnóstico se procede a realizar el diagnóstico financiero y operativo de la organización. La información obtenida en esta fase permite realizar el diagnóstico integral de la organización, el cual consiste en el análisis y estudio de los procesos prioritarios detectados.

Como resultado final, se realiza un informe de diagnóstico que sirve de base para diseñar el plan de acción que permitirá incrementar la eficiencia y productividad de la organización.

4.1. DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Los instrumentos utilizados para recopilar información en la presente investigación fueron entrevistas, cuestionarios y observación directa. Cummings y Worley (2007) describen estas técnicas de la siguiente manera:

- Cuestionario: es una técnica cuantitativa y constituye uno de los medios más eficientes para la recopilación de datos, puede administrarse al mismo tiempo a gran cantidad de individuos y su análisis se realiza en poco tiempo
- Entrevista: se utiliza para recopilar información en forma verbal, a través de preguntas. Es más adaptable ya que permite reunir datos sobre gran variedad de temas.
- Observación: permite recabar datos de conductas, relaciones, percepción de clima laboral, limpieza, etc.

Los cuestionarios aplicados son los siguientes:

1) Cuestionario “Instrumento de Caracterización Organizacional” (Anexo 1)

Para realizar el diagnóstico preliminar de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L. se utilizó 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”(Anexo 2)

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 Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

El instrumento diseñado evalúa el desempeño de la empresa en las áreas de administración, finanzas, mercado, producción y recursos humanos. Éste abarca los siguientes factores por área:

Administración:

- Estructura organizacional
- Planeación estratégica
- Toma de decisiones
- Políticas y procedimientos

Mercado:

- Comportamiento de las ventas
- Clientes
- Competencia
- Estrategia de mercado

Finanzas:

- Contabilidad
- Rentabilidad
- Liquidez
- Generación de recursos
- Planeación financiera

Producción:

- Costos
- Inventarios
- Distribución de planta
- Maquinaria y equipo
- Sistemas de producción
- Tecnología
- Calidad
- Control Ambiental

Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Permanencia
- Situación laboral

4) Cuestionario: “Diagnóstico Organizacional”(Anexo 3)

Los colaboradores se consideran el recurso más importante de la organización, por tal motivo, se diseñó un instrumento que permitiera conocer el punto de vista de los colaboradores acerca del funcionamiento de la organización.

El cuestionario se diseñó con base en el modelo de Marvin Weisbord. 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 no estructurada

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 (Anexo 4)

Se diseñó un guión de observación en el cual se determinó una escala estimativa para evaluar las instalaciones y procesos en la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.

4.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

La recopilación de la información se realizó en las instalaciones de la empresa ubicada en Zimatlán de Álvarez, Oaxaca. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo por nivel jerárquico y participó todo el personal de la empresa.

A continuación se presenta la forma de aplicación de los instrumentos:

Questionarios

Nivel estratégico, Gerente General.

- Caracterización Organizacional:

- Diagnóstico integral.
- Análisis organizacional.

Nivel táctico/operativo, Gerente de Producción, Vendedores y Operarios.

- Diagnóstico Organizacional.
- Detección de necesidades de capacitación.

Entrevistas:

Nivel estratégico: Gerente General.

Nivel táctico: Gerente de Producción.

Observación:

En las visitas a la empresa se realizó la observación de manera simultánea a la aplicación de los otros instrumentos de diagnóstico, para lo cual se utilizó la escala estimativa diseñada para evaluar aspectos como orden y limpieza de las instalaciones, disponibilidad de equipo de seguridad, distribución de espacios y maquinara en la planta e higiene en el proceso de producción, entre otros aspectos.

El periodo de recopilación de la información abarcó de febrero a abril de 2011, se realizaron las siguientes visitas a la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L.:

FECHA DE VISITA	INSTRUMENTOS APLICADOS
15 de enero de 2011	✓ Cuestionario de Caracterización Organizacional.
26 de febrero de 2011	✓ Cuestionario de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Organizacional. ▪ Diagnóstico Análisis Integral. ✓ Entrevista Gerente General ✓ Observación.
18 al 21 de abril de 2011	✓ Cuestionario de Diagnóstico Organizacional. ✓ Entrevista Gerente de Producción. ✓ Observación.

4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

En este punto se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en la empresa. La tabla No.3 muestra la calificación obtenida en el Instrumento de Caracterización Organizacional.

Tabla No. 3. Resultados Instrumento de Caracterización organizacional

Bloque	No. Preguntas	Máximo Puntaje	Total de Respuestas				Puntaje				Total puntaje	Calificación
			S	CS	AV	N	S	CS	AV	N		
Objetivos organizacionales	9	27	2	4	3	0	6	8	3	0	17	63%
Estructura organizacional	4	12	0	2	2	0	0	4	2	0	6	50%
Responsabilidad de funciones	3	9	0	0	3	0	0	0	3	0	3	33%
Eficiencia/eficacia	4	12	0	2	2	0	0	4	2	0	6	50%
Toma de decisiones	4	12	0	2	2	0	0	4	2	0	6	50%
Delegación de responsabilidades y funciones	3	9	1	2	0	0	3	4	0	0	7	78%
Comunicación y coordinación interna	5	15	1	3	1	0	3	6	1	0	10	67%
Comunicación y coordinación externa	4	12	0	1	3	0	0	2	3	0	5	42%
Instalaciones y equipo	4	12	0	4	0	0	0	8	0	0	8	67%
Cultura de calidad	4	12	1	3	0	0	3	6	0	0	9	75%
Creatividad e innovación	7	21	0	6	1	0	0	12	1	0	13	62%
Compromiso	4	12	0	4	0	0	0	8	0	0	8	67%
Reconocimiento y recompensas	5	15	0	0	4	1	0	0	4	0	4	27%
Desarrollo personal	12	36	1	1	6	4	3	2	6	0	11	31%
Entorno y clima laboral	8	24	4	4	0	0	12	8	0	0	20	83%
Proceso de producción	13	39	0	7	6	0	0	14	6	0	20	51%
Total puntaje/ Calif. Promedio	93	279	10	45	33	5	30	90	33	0	153	56%

Fuente: *Elaboración propia con base a información recopilada.*

S	Si o Siempre.
CS	Casi Siempre.
AV	Algunas Veces.
N	No o nunca.

La evaluación muestra que la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L. presenta deficiencias en las siguientes áreas: reconocimientos y recompensas, en cual obtuvo una calificación de 27%; desarrollo de personal 31%; responsabilidad de funciones 33%; comunicación y coordinación externa 42%; estructura organizacional 50%; eficiencia/eficacia 50%; toma de decisiones 50% y proceso de producción 51%.

En los factores correspondientes a objetivos organizacionales, comunicación y coordinación interna, instalaciones y equipo, creatividad e innovación y compromiso, se obtuvieron calificaciones entre 62% y 67%, aun cuando estos factores son superiores a 60% no se considera un desempeño favorable.

Los aspectos restantes tienen las calificaciones más altas, cultura de calidad, delegación de responsabilidades y funciones 78% y entorno y clima laboral con 83%. Estas áreas representan fortalezas para la organización.

A continuación se analizarán los resultados del diagnóstico integral realizado en la empresa, en este se retomarán aspectos importantes del instrumento de caracterización organizacional, motivo por el cual no se profundizó en ello anteriormente.

ANÁLISIS INTEGRAL

El análisis integral realizado indica una calificación total promedio de 53% reflejando un desempeño poco eficiente en las áreas de administración, mercado, producción y recursos humanos, en tanto que para finanzas se tiene un puntaje mayor sin que esto indique se tenga un buen desempeño. A continuación se presenta un análisis con mayor detalle en cada área en base a los datos de la tabla No. 4.

ADMINISTRACIÓN

La calificación representa un 39%. Analizando la composición, se observa que el factor con menor puntuación es políticas y procedimientos con 6% debido a que no se cuenta con políticas y procedimientos establecidos lo que propicia un deficiente desempeño de la empresa, limitando, incluso, la evaluación del logro de objetivos.

Planeación estratégica obtuvo 7 de 15 puntos totales propiciando una calificación de 47%; la misión y visión están por escrito, pero no son conocidas por todo el personal; los objetivos y metas generales no se tienen bien definidos y se han establecido solo en algunas áreas, además se tiene una baja participación de los colaboradores en la planeación que se realiza en la empresa.

La estructura organizacional presenta una calificación de 50% con 6 puntos de un total de 12, las debilidades existentes son: la definición jerárquica, asignación de responsabilidades y funciones; ocasionando que los trabajadores realicen labores que no corresponden a sus puestos, de igual forma destaca la ausencia de manuales administrativos como guía de las actividades.

Respecto a la toma de decisiones califica con 56% lo que corresponde a 5 puntos positivos de 9, indicando una debilidad en cuanto a experiencia y capacitación por parte del Gerente General para tomar decisiones, en ocasiones las decisiones no son tomadas de forma oportuna y con información suficiente.

MERCADO

La evaluación del área de mercado presenta calificación de 48%. Al analizar por separado los factores, en comportamiento de las ventas se obtuvieron 4 de 9 puntos representando 44%; esto debido a que en la empresa no se establecen objetivos de ventas, sin embargo, el Gerente General indica que en los últimos dos años las ventas han incrementado, pero señala que desconoce las causas del incremento.

Respecto a clientes presenta 6 puntos de un total de 15, mismos que determinan la calificación de 40%. Se sabe quiénes son los clientes que representan el mercado de los productos de amaranto pero no se conocen con exactitud cuáles son los hábitos de compra ni los motivos por los cuales prefieren los productos y peor aún, se desconoce cuál es el potencial de crecimiento del mercado. Así mismo, no se lleva a cabo un registro adecuado de clientes para dar un seguimiento. Las debilidades en general se atribuyen a que no se han realizado estudios de mercado para conocer la situación de este, de clientes y competidores.

En relación a la competencia, la calificación corresponde a 81% equivalentes a 17 de 21 puntos. Se conocen cuáles son las empresas que representan la principal competencia de la empresa, los productos de Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R. L. compiten en mercados locales, regionales, a nivel estatal y en menor medida a nivel nacional. El Gerente General señala que se manejan precios superiores a la competencia pero que los productos de la empresa también son de mayor calidad al ser elaborados con 100% harina de amaranto (en el caso de galletas y botanas), evitando el uso de otras harinas menos nutritivas como lo hace la competencia. Los canales de distribución de la empresa se evalúan en cuanto a ventajas, desventajas y costos que representan, buscando mayor efectividad.

La estrategia de mercado alcanza 27% de calificación, con 4 puntos de un total de 15. Las deficiencias se concentran en la ausencia de políticas de venta y pocas estrategias implementadas para impulsar la comercialización de productos. Aunado a lo anterior, no se conoce la participación de mercado de la empresa. Un punto a favor en esta área es que la empresa cuenta con posibilidades de ampliar su gama de productos, diversificando su oferta.

FINANZAS

Finanzas representa el área con mayor puntuación obtenida en la evaluación con calificación de 68%. El factor rentabilidad obtuvo puntuación de 100%, el Gerente General respondió que se ha generado utilidad bruta, de operación y neta en los últimos dos años. Los datos anteriores se corroborarán en el análisis financiero.

Contabilidad obtuvo calificación de 72% con 13 puntos a favor de 18 correspondientes al factor, la empresa prepara estados financieros, cuenta con un contador externo que se encarga de esta función pero no se utiliza la información generada para la toma de decisiones. Adicionalmente, se conoce el costo por producto, costos fijos y variables.

Otro factor con calificación de 100% es liquidez, el Gerente General señala que los flujos de efectivo que genera la empresa son suficientes para cubrir las necesidades de capital de trabajo y cuenta con liquidez para cubrir sus compromisos a corto plazo.

Generación de recursos califica con 22%, obteniendo 2 puntos a favor de un total de 9, ya que no se realizan proyecciones de necesidades de flujos de efectivo y por lo tanto, no se dispone de información para la toma de decisiones financieras.

Planeación financiera califica con 55% obteniendo 12 de 27 puntos en total, la evaluación revela que la empresa no prepara presupuestos de ingresos y egresos, además no cuenta con seguros contra riesgos. Los puntos positivos son que mantiene una cartera sana con proveedores, sus cuentas por cobrar se conservan en niveles aceptables y cumple con sus obligaciones fiscales

PRODUCCIÓN

El área de producción obtuvo calificación de 54%. Analizando los factores que la integran, se observa que en control ambiental obtuvo resultado de 100%, dado que el impacto ambiental que generan los procesos en la empresa es muy bajo y se lleva a cabo un buen control.

Costos obtuvo 53% con 8 de 15 puntos a favor, se conocen los costos directos e indirectos de producción pero no se maneja un sistema de costos. Además se utilizan materias primas que en ocasiones es difícil adquirir por la ubicación de los proveedores y, dada la prioridad de compra, no se realizan cotizaciones ni la evaluación de otras fuentes proveedoras de insumos.

Inventarios obtuvo 44% con 4 de 9 puntos, esto indica la carencia de controles eficaces de manejo de inventarios, provocando que determinados insumos complementarios se agoten y se realicen compras de emergencia para cubrir las necesidades de producción. Sin embargo, la empresa cuenta con almacén de materias primas y de producto terminado, lo que permiten llevar un mejor control.

La distribución de planta califica con 50% al obtener 6 puntos de 12, la producción tiene una secuencia lógica pero no se identifican claramente todas las líneas de producción, la distribución de la planta presenta deficiencias debido a que se divide en dos secciones y, a pesar de existir una puerta que las conecta, a los operarios les resulta difícil pasar de una a otra por el desnivel del piso que ésta mal diseñado, generando una condición de inseguridad.

En cuanto a maquinaria y equipo, la evaluación alcanza apenas el 22% con 2 de 9 puntos. Hay maquinaria que no se ha renovado desde el inicio de operación de la empresa y en

ocasiones se han adquirido de segunda mano, tal es el caso de la empacadora comprada a la empresa BIMBO. Respecto al mantenimiento, éste es correctivo más que preventivo y no se aprovecha al 100% la capacidad instalada. Además se requiere maquinaria complementaria para la producción, ya que existen procesos como el enfriamiento de las galletas, que en temporadas de excesivo calor retrasa el empaquetado o incluso se puede desechar el lote, debido a que se altera la calidad del producto.

Sistemas de producción presenta una calificación de 40%. No se manejan manuales de operación, por lo tanto, no existen diagramas de flujo de los procedimientos, solo en ocasiones se registran datos de tiempos de producción y se cuenta con un proceso semi-automatizado.

Tecnología obtuvo calificación de 60%. El análisis indica que la tecnología aplicada es adecuada para las actividades de la empresa pero se encuentra en nivel inferior a la utilizada por la competencia y no es competitiva, aun cuando se cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a la empresa.

Calidad califica con 63%, 17 de 27 puntos en total. La empresa cuenta con un producto de calidad, y pone especial atención en la selección de proveedores. El nivel de quejas es muy bajo. Se registran las fallas que ocurren en el proceso productivo para corregirlas pero no existe un proceso de control formalmente establecido.

Las deficiencias en esta área se presentan al no tener por escrito los requerimientos que deben cumplir las materias primas; así mismo, no existen certificaciones y hay desconocimiento de normas aplicables a la actividad de la empresa.

RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos presenta una calificación de 55%. El factor con mayor puntuación en esta área es permanencia, con 100%. Este factor señala que la rotación del personal es baja y las condiciones de trabajo son comparables con las de otras empresas. Los trabajadores cuentan con las prestaciones mínimas de Ley, además, reciben un bono de fin de año.

La evaluación del proceso de reclutamiento y selección obtuvo 2 puntos a favor de un total de 15 que representan una calificación de 13%. No existe una política interna en materia de selección de personal, no se cuenta con una descripción del perfil del puesto por escrito y el proceso es realizado por un colaborador no especializado o capacitado para desempeñar esta función. No se comprueban referencias y sólo en algunas ocasiones se proporciona inducción a los trabajadores.

Respecto al punto de capacitación obtuvo 2 puntos de 9. No se cuenta con programas de capacitación permanentes, aun cuando el Gerente General identifica algunas necesidades de capacitación, hasta el momento no se han emprendido acciones de mejora. Los colaboradores que reciben capacitación al menos una vez al año son los operarios de producción que asisten a cursos impartidos por dependencias gubernamentales como SAGARPA y SEDESOL sobre buenas prácticas de manufactura.

La situación laboral tiene calificación de 83% con 5 puntos de un total de 6. El clima laboral es favorable, los trabajadores se sienten cómodos laborando juntos y sus relaciones se dan en un ambiente de cordialidad y compañerismo, con baja frecuencia se presentan problemas entre los colaboradores, se percibe respeto hacia el trabajo de los demás.

Tabla No.4 Resultados Análisis Integral

Área	Bloque	No. Preguntas	Máximo Puntaje	Total de Respuestas				Puntaje				Total puntaje	Calificación	Promedio por área
				S	CS	AV	N	S	CS	AV	N			
Administración	Estructura organizacional	4	12	0	2	2	0	0	4	2	0	6	50%	39%
	Planeación estratégica	5	15	1	1	2	1	3	2	2	0	7	47%	
	Toma de decisiones	3	9	0	2	1	0	0	4	1	0	5	56%	
	Políticas y procedimientos	6	18	0	0	1	5	0	0	1	0	1	6%	
Mercado	Comportamiento de las Ventas	3	9	1	0	1	1	3	0	1	0	4	44%	48%
	Clientes	5	15	0	1	4	0	0	2	4	0	6	40%	
	Competencia	7	21	5	1	0	1	15	2	0	0	17	81%	
	Estrategia de mercado	5	15	1	0	1	3	3	0	1	0	4	27%	
Finanzas	Contabilidad	6	18	4	0	1	1	12	0	1	0	13	72%	68%
	Rentabilidad	9	27	9	0	0	0	27	0	0	0	27	100%	
	Liquidez	2	6	2	0	0	0	6	0	0	0	6	100%	
	Generación de recursos	3	9	0	0	2	1	0	0	2	0	2	22%	
	Planeación Financiera	9	27	3	1	1	4	9	2	1	0	12	44%	
Producción	Costos	5	15	1	1	3	0	3	2	3	0	8	53%	54%
	Inventarios	3	9	0	1	2	0	0	2	2	0	4	44%	
	Distribución de Planta	4	12	1	1	1	1	3	2	1	0	6	50%	
	Maquinaria y Equipo	3	9	0	0	2	1	0	0	2	0	2	22%	
	Sistemas de Producción	5	15	1	0	3	1	3	0	3	0	6	40%	
	Tecnología	5	15	3	0	0	2	9	0	0	0	9	60%	
	Calidad	9	27	4	1	3	1	12	2	3	0	17	63%	
	Control Ambiental	2	6	2	0	0	0	6	0	0	0	6	100%	
Recursos Humanos	Reclutamiento y Selección	5	15	0	0	2	3	0	0	2	0	2	13%	55%
	Capacitación	3	9	0	1	0	2	0	2	0	0	2	22%	
	Permanencia	2	6	2	0	0	0	6	0	0	0	6	100%	
	Situación laboral	2	6	1	1	0	0	3	2	0	0	5	83%	
Total puntaje/ Calificación gral. Promedio		115	345	41	14	32	28	123	28	32	0	183	53%	53%

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico aplicado a los colaboradores de la empresa.

Tabla No.5. Diagnóstico Colaboradores

Área	Promedio por área	
	Puntaje	Calificación
Propósito	21	82%
Estructura	19	76%
Relaciones	24	95%
Recompensas	17	68%
Mecanismos útiles	22	88%
Liderazgo	24	97%
Total puntaje/ Calificación Promedio	127	85%

Fuente: *Elaboración propia con base a información recopilada.*

Se puede observar que en liderazgo se presenta la calificación más alta 97%, seguido de relaciones 95%, mecanismos útiles 88%, propósito 82%, estructura 76%, y recompensas con 68%.

A continuación se analizan con mayor profundidad los puntajes obtenidos:

PROPÓSITO

En esta área, 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. Consideran que los objetivos y metas están claramente definidos y a diferencia del Gerente General, expresan que sí se realiza una medición del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, resaltan que en raras ocasiones participan en la planeación de la empresa.

ESTRUCTURA

Los resultados muestran que los trabajadores no identifican la importancia que tiene su trabajo en las actividades de la empresa y el lugar que ocupa su puesto en la estructura organizacional, destacan que sus tareas y funciones son claramente asignadas pero que en ocasiones realizan actividades que corresponden a otro colaborador. Otro aspecto que se debe señalar es que no sólo reportan sus actividades a su jefe inmediato sino también a otros puestos, como es el caso de los operarios de producción que reportan al Gerente de Producción, Gerente General y en algunos casos, también a los Vendedores.

RELACIONES

Los colaboradores mantienen una buena relación con su jefe inmediato, no existe rivalidad 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.

RECOMPENSAS

Los resultados indican que los trabajadores perciben que su salario y las recompensas no son proporcionales al trabajo que desempeñan y, por el tamaño de la empresa no cuentan con muchas posibilidades de desarrollo. Las recompensas que reciben cuando realizan su trabajo de forma adecuada generalmente son de tipo intrínseco.

MECANISMOS ÚTILES

Los colaboradores señalan que normalmente cuentan con los materiales, herramientas y equipo suficientes para realizar su trabajo. En general, los trabajadores señalan que se sienten motivados.

En cuanto a capacitación, los Operarios han asistido a cursos por lo menos una vez al año, sin embargo, a los Vendedores no se les han proporcionado ningún tipo de instrucción relacionada con su función.

LIDERAZGO

Los resultados indican que los colaboradores consideran que su jefe es un buen líder, les brinda casi siempre la información necesaria para desempeñar bien sus funciones, ayuda a resolver los problemas de trabajo y toma en cuenta opiniones y sugerencias del personal.

ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla No. 6. Razones financieras

RAZÓN	2008	2009	2010
LIQUIDEZ			
▪ Índice de liquidez	0.83	0.88	0.94
▪ Razón rápida o prueba de ácido	0.46	0.61	0.72
ÍNDICES DE ACTIVIDAD			
▪ Rotación de inventarios de materia prima	5.43	8.08	9.04
▪ Edad promedio de inventarios	67.16	45.19	40.38
▪ Rotación de inventarios de producto terminado	22.14	46.81	50.23
▪ Edad promedio de inventarios	16.48	7.80	7.27
▪ Rotación de activos fijos	3.94	2.74	4.06
▪ Rotación de activos totales	1.18	1.23	1.32
ENDEUDAMIENTO			
▪ Índice de endeudamiento	66%	59%	67%
▪ Apalancamiento c/recursos propios	34.0%	41.1%	33.2%
ÍNDICES DE RENTABILIDAD			
▪ Margen de utilidad bruta	10.4%	12.5%	14.1%
▪ Margen de utilidad Operativa	-0.1%	2.3%	-2.7%
▪ Margen de utilidad Neta	-0.4%	4.7%	-2.9%
▪ Rendimiento s/activos totales	-0.5%	5.9%	-3.9%
▪ Rendimiento s/ capital	-1.5%	14.2%	-11.7%

Fuente: *Elaboración propia con base a información obtenida de los Estados Financieros.*

A continuación se analizarán por separado cada una de las razones calculadas:

LIQUIDEZ

El índice de liquidez con valor menor a 1 para los tres años analizados indica que la empresa presenta problemas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

La prueba de ácido con valores de 0.46 para 2008, 0.61 en 2009 y 0.94 para 2010 indica que la empresa no tiene solvencia para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esta situación se debe principalmente a la lenta rotación de inventarios.

La liquidez general de la empresa ha incrementado al paso del tiempo pasando de 0.83 en 2008 a 0.94 en 2010, lo cual resulta favorable para la empresa.

ACTIVIDAD

La rotación de inventarios de materia prima para 2008 corresponde a 5.43 con un periodo promedio de inventarios de 67.16, lo cual señala que la materia prima se renueva cada 67 días, solo 5 veces al año. Este indicador ha presentado incrementos, en 2010 fue de 9.04 veces con período promedio de inventarios de 40.38 días, lo cual implica menores costos de mantenimiento al disminuir el número de días que permanece el inventario en almacén.

Un factor que explica el comportamiento de la rotación de inventarios es que la materia prima principal, es decir el grano de amaranto, se compra en determinadas fechas del año y se mantiene en almacén por largos periodos debido a que las temporadas de cultivo tienen una duración de 4 meses aproximadamente y al llegar la cosecha para la empresa es primordial garantizar a los productores la adquisición de la misma.

El análisis de la rotación de inventarios de productos terminados indica que se rotan 50.23 veces en un año y el período promedio de inventarios revela que se requieren solo 7 días en promedio para vender los productos. Este índice muestra un comportamiento positivo para la empresa, presentando aumentos al pasar de 22.14 en 2008 a 46.81 en 2009, hasta llegar a 50.23 en 2010.

La rotación de activos fijos corresponde a 3.94 para 2008, disminuyendo a 2.74 para 2009 y aumentando nuevamente a 3.06 en 2010. Con estos indicadores se puede corroborar que no hay una utilización eficiente de la capacidad instalada de la planta.

En cuanto a la rotación de activos totales los valores son en 2008 de 1.18, 2009 de 1.23 y en 2010 de 1.32, indicando una variación positiva, pero es necesario diseñar estrategias que mejoren la administración de activos circulantes y fijos.

ENDEUDAMIENTO

El índice de endeudamiento muestra que la proporción de activos que son financiados con deuda fue de 66% para 2008, disminuyó a 59% en 2009, para 2010 aumentó a 67%. El análisis indica que más de la mitad de los activos son financiados con deuda, es decir presenta un alto nivel de endeudamiento, reflejado en acreedores diversos. Es importante señalar que el continuar en esta situación generaría un riesgo para la empresa, ya que puede llegar a no tener la capacidad suficiente para cubrir sus costos financieros.

La empresa presenta un grado de apalancamiento del 34% en 2008, es decir, sólo una pequeña proporción de los activos está financiado con recursos propios, en 2009 es de 41.1% y en 2010 nuevamente disminuyó a 33.2%.

RENTABILIDAD

Se tiene un margen de utilidad bruta al descontar el costo de ventas que se ha incrementado pasando de 10.4% en 2008 a 12.5% en 2009 y de 14.1% para 2010. Sin embargo, al descontar los gastos de operación para 2008 se presenta un margen de utilidad operativa negativo de -0.1%, en 2009 aumentó positivamente ubicándose en 2.3% y en 2010 nuevamente presentó disminución con un valor de -2.7%. Es importante mencionar que los gastos operativos requieren de un control exhaustivo debido a que son muy elevados y están provocando pérdidas en la empresa.

El rendimiento sobre activos totales presenta un comportamiento similar al margen de utilidad neta al presentar valores positivos únicamente en el año 2009 de 5.9%, en tanto para 2008 es negativo de -0.5% y de igual forma en 2010 con -3.9%.

En el rendimiento sobre capital o patrimonio se observa que únicamente en 2009 se obtuvo un rendimiento favorable para la empresa (14.2 %); sin embargo, en 2010 presenta una disminución importante. Por lo que se considera necesario diseñar estrategias que permitan incrementar las ventas y disminuir los gastos de operación.

En forma general, se observa que la empresa presenta baja rentabilidad y el origen de este problema radica en los elevados costos de operación y a la ineficiente administración del inventario; otro aspecto que influye es la política de adquirir la materia prima principal a los productores con un precio superior al vigente en el mercado.

4.4. DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Cabe destacar que el diagnóstico es una herramienta de gran importancia para la empresa, ya que la realización adecuada de éste representa el 50% de la solución de problemas, en tanto que el 50% restante debe ser resuelto por el plan de acción, permitiendo minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Los resultados de la aplicación de los instrumento de diagnóstico revelan que la empresa Amaranto de Mesoamérica presenta debilidades, en todas las áreas evaluadas pero también presenta fortalezas que le han permitido mantener operaciones actualmente.

A manera de resumen se presentan los aspectos más relevantes detectados en el diagnóstico:

ADMINISTRACIÓN

Se presentan problemas en el establecimiento de objetivos y metas, no existe una estructura organizacional bien definida, no cuentan con manuales administrativos tales

como: organización, políticas y procedimientos, así como la capacitación de personal es escasa propiciando la ineficiencia en la operación de la empresa.

Un factor a favor es el buen liderazgo del Gerente General que favorece el buen desempeño de las actividades al dirigir adecuadamente a los trabajadores.

MERCADO

La empresa ha presentado resultados positivos en cuanto a sus ventas y cuenta con posibilidades de diversificar sus productos, como es el caso de la fórmula para malteadas que está trabajando actualmente con apoyo de CONACYT. Además, la calidad de los productos es superior a la competencia, al utilizar como ingrediente principal el grano de amaranto y no hacer combinaciones menos nutritivas con otras harinas, como lo hace la competencia. Un aspecto importante en el cual se han emprendido acciones es la renovación de imagen de sus productos por medio de la introducción de nuevos empaques, sin embargo, esto no ha sido aplicado a la totalidad de la oferta de la empresa.

En esta área se detectan debilidades en cuanto al escaso conocimiento del comportamiento de clientes y competidores en el mercado causado por la falta de realización de estudios de mercado. Lo anterior aunado a la escasa aplicación de estrategias y políticas de venta provoca deficiencias en los resultados de la empresa.

FINANZAS

El análisis de los indicadores financieros revela que la empresa presenta problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad. Adicionalmente, aun cuando se presentan incrementos en las ventas, los gastos de operación son muy elevados y siguen el mismo comportamiento de las ventas, razón por la cual la utilidad de operación de la empresa se ve disminuida llegando a presentar pérdidas.

En cuanto al incremento de costos de operación resalta el mal manejo de sus inventarios y el costo elevado de insumos al adquirir a sobre precio de mercado el grano de amaranto principalmente.

Los aspectos a favor destacan el comportamiento positivo de las ventas al presentar un índice de rotación de productos terminados alto y un control fiscal adecuado al contar con una persona externa encargada de esta función, así como el mantenimiento de cartera de proveedores sana.

PRODUCCIÓN

La ausencia de controles eficientes de inventario, que ocasionan compras de emergencia genera costos de producción más elevados. Asimismo se tiene capacidad instalada subutilizada debido que su proceso de producción es semi-automatizado y este factor limita la productividad.

La distribución inadecuada de la planta genera que el desempeño de los operarios en el área de producción se vea afectado al requerir mayor esfuerzo y tiempo para trasladarse de una sección a otra de la planta de producción mermando su buen desempeño.

RECURSOS HUMANOS

Las debilidades se concentran en el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como la falta de capacitación al personal, especialmente en el área de ventas.

Dentro de las fortalezas en el área se destaca que los empleados están motivados y el clima laboral es bueno, las relaciones entre el personal beneficia en forma positiva las actividades de la empresa.

En resumen, se puede señalar que el diagnóstico estableció un claro “escenario” de cuáles son las fortalezas y puntos débiles en los que la empresa puede mejorar, con la finalidad de asumir compromisos y cursos de acción a seguir en las siguiente fase, estableciendo con claridad quiénes serán los responsables directos de que se cumplan dichos compromisos. A continuación el cuadro No. 1, se presentan las principales fortalezas y debilidades detectadas por área.

Cuadro No. 1. Fortalezas y debilidades detectadas

AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.

ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La misión y visión bien definidas y están por escrito. ▪ Procesos de comunicación adecuados entre jefe y colaboradores. ▪ Liderazgo que favorece la productividad de los colaboradores y de la empresa en general. 	<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. ▪ No existe definición ni jerarquización de puestos plenamente identificados. ▪ Definición informal de funciones, por lo que los colaboradores realizan actividades que no les corresponden. ▪ Baja participación de los trabajadores en la planeación que se realiza en la empresa.
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor calidad de productos en cuanto a nutrición. ▪ Introducción de nuevos empaques. ▪ Contratos con tiendas de conveniencia locales. ▪ Contratos con empresas de mayor tamaño: Wal-Mart y Superama. ▪ Promoción mediante degustación en tiendas naturistas. ▪ Canales de distribución definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se conocen con exactitud las características del mercado objetivo. ▪ Se desconoce el potencial de crecimiento del mercado. ▪ Mayores costos en relación a la competencia. ▪ No se realiza análisis de comportamiento de los productos en el mercado.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control fiscal adecuado ▪ Alta rotación de inventario de productos terminados. ▪ Cartera de proveedores sana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad. ▪ Baja rotación de inventarios de materia prima. ▪ Altos gastos de operación. ▪ Alto índice de endeudamiento. ▪ Bajo índice de apalancamiento. ▪ Ineficiencia en la utilización de activos. ▪ Nula planeación financiera.

(Continúa, Cuadro No. 1.) **AMARANTO DE MESOAMÉRICA PARA EL MUNDO S.C. DE R. L.**

ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PRODUCCIÓN	<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. ▪ Bajo nivel de mermas de producción. ▪ Bajo impacto ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de operación elevados ▪ Ausencia de controles eficientes en la administración de inventarios. ▪ Adquisición de materias primas a proveedores foráneos, lo que dificulta el proceso de compra. ▪ La distribución de espacios, materiales y máquinas en la planta no contribuye en el fomento de la productividad. ▪ La capacidad instalada se encuentra subutilizada, limitando la productividad y afectando costos. ▪ Mantenimiento correctivo más que preventivo de activos fijos. ▪ Ausencia de manuales de procedimientos. ▪ Proceso semi-automatizado. ▪ Desconocimiento de normas aplicables en el proceso de producción.
RECURSOS HUMANOS	<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. ▪ Alta motivación de los colaboradores. ▪ Baja rotación de personal ▪ Se cumple con prestaciones de Ley. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de reclutamiento y selección de personal deficiente. ▪ Falta de capacitación al personal, principalmente en el área de ventas. ▪ Sistema de recompensas no definido adecuadamente. ▪ No existe un proceso de inducción formal.

Fuente: *Elaboración propia con base a información recopilada.*

CAPÍTULO V

DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se presentan las propuestas generadas a partir de los resultados obtenidos y presentados en el capítulo anterior.

Las estrategias que se proponen integran un plan de mejora, el cual pretende aprovechar las áreas de oportunidad y minimizar las debilidades, de tal manera que se incremente la eficiencia y productividad de la organización.

5. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

Las estrategias que integran la propuesta de mejora comprenden las áreas de administración, mercado, finanzas, 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.

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"> Diseñar la estructura organizacional de la empresa, estableciendo líneas de mando. 	Gerente General
6	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar un estilo de liderazgo más participativo que considere las propuestas de los colaboradores en la planeación de la empresa. 	Gerente General
7	<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

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.

No.	Estrategia	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la participación en el mercado a través de nuevos contratos con clientes mayoristas y tiendas de autoservicio. 	Gerente General/ Gerente de Ventas
2	<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 	Gerente General / Gerente de Ventas

	y funcionamiento en general de la empresa.	
3	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar los empaques de algunos productos para que sean más atractivos al consumidor. 	Gerente General/ Gerente de Ventas
4	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la imagen corporativa de la empresa. 	Gerente General
5	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a la fuerza de ventas en los temas: atención y trato al cliente, técnicas efectivas de venta, habilidades de comunicación, entre otros. 	Gerente General/ Gerente de Ventas

FINANZAS

El objetivo principal de estas acciones consiste en mejorar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.

No.	Estrategia	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas con el apoyo del plan de marketing para incrementar los ingresos de la empresa. 	Gerente General/ Gerente de Ventas.
2	<ul style="list-style-type: none"> Introducir un sistema de administración de inventarios para aumentar la rentabilidad, por medio de una correcta utilización del mismo, que a su vez permita minimizar el costo de las actividades logísticas. 	Gerente General/ Gerente de Producción
3	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las políticas en los niveles de inventario, determinando un stock mínimo y máximo. 	Gerente General/ Gerente de Producción
4	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de costos para la correcta determinación del precio de venta. 	Gerente General/ Gerente de Producción
5	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar un análisis exhaustivo de los conceptos que integran los gastos de operación. 	Gerente General/ Gerente de Producción/ Gerente de Ventas.
6	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar presupuestos de ingresos y egresos para planear la disponibilidad de recursos en la empresa. 	Gerente General/ Gerente de Producción/ Gerente de Ventas.

PRODUCCIÓN

El objetivo para el área de producción es incrementar la productividad de la planta con la finalidad de disminuir gastos de operación.

No.	Estrategia	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de estructura de costos para identificar insumos más representativos y buscar proveedores alternativos. 	Gerente General/ Gerente de Producción
2	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un proceso formal de compras, realizando cotizaciones previas de los insumos a adquirir estableciendo estándares para la evaluación de proveedores. 	Gerente General/ Gerente de Producción
3	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la calidad de los productos usando como insumo principal, en mayor medida, el grano de amaranto. 	Gerente General/ Gerente de producción
4	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de administración de inventarios que permita un mayor control de insumos y productos terminados. 	Gerente General/ Gerente de Producción
5	<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/ Gerente de Producción
6	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un presupuesto de capital para la adquisición de maquinaria, la cual permita complementar y hacer más eficiente el proceso de producción. 	Gerente General/ Gerente de Producción
7	<ul style="list-style-type: none"> Brindar mantenimiento preventivo a los activos y atender de forma inmediata las fallas que se puedan presentar para no limitar las actividades de los operarios. 	Gerente General/ Gerente de Producción
8	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un manual de procedimientos para mejorar los procesos y establecer estándares de producción. 	Gerente General/ Gerente de Producción
9	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de control de calidad. 	Gerente General/ Gerente de Producción

RECURSOS HUMANOS

En cuanto 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, generando una estrategia de ganar-ganar, en donde la empresa pueda alcanzar sus objetivos y los colaboradores satisfagan sus necesidades.

No.	Estrategia	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el proceso de recursos humanos, formalizando las etapas de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal. 	Gerente General
2	<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
3	<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
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalizar y dar a conocer el sistema de remuneraciones. 	Gerente General
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener el clima laboral sano, fomentado el trabajo en equipo y la convivencia entre colaboradores. 	Gerente General
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un sistema de recompensas para los colaboradores que premie su buen desempeño. 	Gerente General

Para dar a conocer el plan de acción se propone que se realice una reunión con todo el personal que integra la empresa, de tal manera que exista una retroalimentación. Es importante señalar que varias de las acciones propuestas no tienen ningún costo para la empresa pero al implementarlas generará grandes beneficios para ésta.

Como se señaló anteriormente, el diagnóstico organizacional permitirá a la empresa pasar de una situación actual a una situación deseada, en donde se puede lograr un cambio, mejorando la eficiencia y productividad de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa Amaranto de Mesoamérica es una empresa que contribuye con el desarrollo económico de la zona en donde se encuentra establecida, debido a que adquiere el grano de amaranto a los socios productores de la región de Valles Centrales y Sierra Sur.

El diagnóstico organizacional realizado en la empresa refleja diversas fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas. Razón por la cual, dentro de la mejora administrativa se considera necesario realizar una reestructuración operativa.

Para realizar la reestructuración operativa se recomienda seguir los siguientes cursos de acción:

- 1) El achatamiento de la estructura organizacional; la cual consiste en realizar un análisis, descripción y evaluación de puestos, además de profesionalizar la administración de la empresa.
- 2) El redimensionamiento de la empresa; a través de la racionalización de inversiones fijas, optimización de la inversión en inventarios y la reducción de niveles operativos, efectuando una planeación en la producción y una disminución de sus gastos normales.
- 3) La trilogía del desarrollo; a través de la reducción de los gastos de operación, una adecuada administración de inventarios y eliminar aquellas actividades que no generen valor agregado para la empresa, así como también incrementar las ventas para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- 4) Redefinición de objetivos; considerando los recursos disponibles, la tecnología adecuada y el plan de marketing.

En general, la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo cuenta con fortalezas y áreas de oportunidad que, bien aprovechadas, pueden conducir a un incremento de la eficiencia bajo la cual se opera actualmente; las posibilidades de éxito y crecimiento de la empresa son considerables, ya que el análisis realizado señala un nivel de ventas positivo, aun cuando no ha desarrollado un plan de posicionamiento: la calidad de los productos y el acercamiento con el cliente llegando a tiendas naturistas, de conveniencia y autoservicio con buenos resultados de venta, indicando la aceptación favorable del producto en el mercado. Por esta razón, el estudio de mercado con la posterior implementación de un plan de Marketing enfocado en el posicionamiento, generaría mayores beneficios.

Lo anterior, aunado a acciones simultáneas de mejora en las áreas restantes, es el factor clave de impulso de la competitividad de la empresa, brindando oportunidades para competir, crecer y desarrollarse en el mercado.

La primera parte del objetivo general de la investigación se cumplió en el desarrollo del diagnóstico y para complementarlo se diseñó la propuesta de mejora que incluye acciones en cada área. Éste será entregado al Gerente General para que inicie acciones en beneficio de la empresa.

En cuanto a la recopilación de la información, cabe destacar que desde el inicio la empresa permitió el acceso a la información para realizar el diagnóstico, esto se corroboró con la buena disposición en la aplicación de instrumentos y, con respecto a la puesta en marcha del plan, se muestra apertura para su implementación.

La metodología desarrollada en este trabajo de tesis es una herramienta útil para detectar las debilidades y fortalezas que presentan las organizaciones, de tal forma que se puedan diseñar estrategias que disminuyan las deficiencias administrativas que ocasionan el fracaso empresarial, contribuyendo a mejorar la situación del sector agroindustrial, al incrementar su productividad y competitividad, de tal manera que coadyuven al desarrollo económico de la región y del estado de Oaxaca.

Finalmente, es importante señalar que el proceso de diagnóstico utilizado en esta investigación es susceptible de aplicarse en cualquier otro tipo de empresa, siempre y cuando se adecue a las características propias de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Valdés, Alfredo y Guerra, Guillermo. (2004). *Economía del Agronegocio*, (2ªreimp.). México: Limusa, Noriega Editores. Recuperado de: <http://books.google.com/books?id=jzINX9xZ0JYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Cummings, Tomas G. y Worley, Christopher G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*, (8ª ed.). México: Thomson.
- Del Parque, Pedro. (2007) ¿Por qué mueren las PyME's? *Entrepreneur*. Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=1919>.
- French Wendell L. y Bell, Cecil H., (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana. S.A.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*, (5ªed.). México: McGraw-Hill e Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). *Administración una Perspectiva Global*, (11ª ed.). México: McGraw- Hill.
- Münch Galindo, Lourdes. (2001). *Fundamentos de Administración*, (5ª ed., reimp.). México: Trillas.
- Mercado Hernández, Salvador. (2001). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, (2ª ed.) México: Limusa.
- Palomo González, Miguel. A. (2005). Los procesos de gestión y problemática en las PYMES. *Ingenierías*, VII (28). Recuperado de http://www.ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf
- Reyes Ponce, Agustín. (1997). *Administración Moderna*, (1ª ed.). México: Limusa.
- Robbins Stephen P., y Coulter, Mary. (2005). *Administración*, (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Valencia Joaquín. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, (5ª ed.), México: Cengage Laringe.
- Sumanth, David J. (1990) *Ingeniería y Administración de la Productividad*, (1ª ed.). México: México: McGraw-Hill, Interamericana de México S.A. de C.V.
- Schermerhorn, John R. (2010). *Administración*, (2ª ed.). México: Limusa Wiley.

Stoner James, A. F., Freeman A., Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1997). *Administración*, (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Uribe, Erika. U (2006). ¿Por qué mueren las PyME's?, Conoce el decálogo de los errores más comunes. *Revista Mujer Ejecutiva*, IX (69), pág. 34.

Valdez Rivera, Salvador, (2003). *Diagnóstico Empresarial: Método para identificar y resolver problemas en las empresas*, (2ª ed., reimp.). México: Trillas.

Los errores más comunes en las PyME's. (s.f). *Universo Pyme*. Recuperado de: http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2088&Itemid=318

Lozano Chona, Luz Estella. (2005). Programa de NAFINSA de desarrollo empresarial: para la profesionalización, fortalecimiento y crecimiento de las empresas en México. *Boletín informativo de la construcción*, (32). Recuperado de: <http://www.cmic.org/boletin/15oct05/nafinsa.htm>

Informes y publicaciones institucionales:

ASERCA. (2008). La Agroindustria en México. *Boletín Regional peninsular*. (8/18), 3-5.

CONCAMIN. (2010). La Agroindustria en México. (CONCAMIN, Ed.) Pulso Agroindustrial. (11), 3.

FAO (2008a). *Ingeniería de alimentos, calidad y competitividad en sistemas de la pequeña industria alimentaria, con Énfasis en América Latina y el Caribe*. Boletín de Servicios Agrícolas No. 156. Roma. Recuperado de: http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/industfoodag/pdf/publications/food_industries/calidad.pdf

FAO (2008b). *Informe del Foro Mundial sobre Agroindustrias. Aumento de la competitividad y las repercusiones en el desarrollo. Mesa 8 Mejorar la eficiencia: gestión de las actividades agroindustriales*. Nueva Delhi, India. Recuperado de: ftp

FAO (2009). *El Estado mundial de la Agricultura y la Alimentación*. Roma, Italia. Recuperado de: <http://www.rlc.fao.org/es/pubs/pdf/sofa09.pdf>

INEGI (2008). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte México, 2007*. (3ª ed.). México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/default.aspx?c=76005>

OEIDRUS (2009). Catálogo Clasificado y Georreferenciado de las Agroindustrias en el Estado de Oaxaca. Recuperado de: http://www.oeidrus-oaxaca.gob.mx/publicacionPina/pina2009_archivos/publicacionAgroind/publicacionagroind.html

SAGARPA (2011). Oaxaca. *Monitor Agroeconómico*. Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios. Recuperado de: http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/estudios_economicos/monitorestatal/Oaxaca.pdf

Secretaría de Economía (2009). NMX-FF-114-SCFI-2009. *Grano de amaranto (amaranthus spp.) para uso y consumo humano – especificaciones y métodos de ensayo*. Recuperado de: <http://200.77.231.100/work/normas/nmx/2009/nmx-ff-114-scfi-2009.pdf>

Secretaría de Economía (2010). NMX-FF-116-SCFI-2010. *Productos agrícolas destinados para consumo humano grano reventado de amaranto (amaranthus spp.) Para uso y consumo humano. Especificaciones y métodos de ensayo*. Recuperado de: <http://200.77.231.100/work/normas/nmx/2010/nmx-ff-116-scfi-2010.pdf>

SIAP (2010). *Balanza Agropecuaria y Agroindustrial*. Comercio Exterior. Recuperado de: http://www.campomexicano.gob.mx/portal_siap/Integracion/EstadisticaDerivada/ComercioExterior/BalanzaComercial/balanzaAV.pdf

Subsecretaría de Desarrollo Económico. (2007). *El Sector Agropecuario y Agroindustrial en México y Nuevo León*. Recuperado de: <http://sg.nl.gob.mx/DataNL/files%5CDNL00000386.pdf>

Páginas Web Consultadas

- Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/>
- SAGARPA: <http://www.sagarpa.gob.mx/>
- OEIDRUS: http://www.oeidrus-portal.gob.mx/oeidrus_oax/
- INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>
- SIAP: <http://www.siap.gob.mx/>

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información que permita conocer la situación actual de las empresas agroindustriales del Estado de Oaxaca 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:

- Persona Moral Persona Física 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	Sí o Siempre.
CS	Casi Siempre.
AV	Algunas Veces.
N	No o nunca.

N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	S	CS	AV	N
	¿Existen en la empresa objetivos estratégicos claramente definidos?				
	¿El personal los entiende?				
	¿Se cuenta con misión y visión definidas en la empresa?				
	¿La misión y la visión se dan a conocer a todos los miembros de la empresa?				
	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando las condiciones cambiantes de la empresa, clientes y competidores				
	¿Los trabajadores participan en la elaboración o modificación de los objetivos?				
	¿Hay objetivos claros para todas las funciones y procesos?				
	¿La planeación de actividades establece metas y objetivos claros?				
	¿El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido?				
	¿Se cuenta con organigrama y estructura bien definida?				
	¿Existe una definición clara de las funciones que cada trabajador debe realizar?				
	¿La empresa cuenta con manuales o instructivos para realización de las actividades?				
	¿Las actividades se realizan de acuerdo a los manuales?				
	¿Los trabajadores conocen sus funciones y que se espera de ellos?				
	¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización?				
	¿Los trabajadores están preparados para asumir sus nuevas funciones?				
	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?				
	¿El trabajo se realiza a tiempo y con la calidad acordada?				
	¿Se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles de la empresa?				
	¿Es aceptable el porcentaje de error y desperdicio?				
	¿Se manifiesta liderazgo en las personas que desempeñan funciones de supervisión?				

¿Las decisiones son tomadas con oportunidad?				
¿Las decisiones están basadas en información suficiente?				
¿En las decisiones participan los trabajadores?				
¿Hay delegación de responsabilidades?				
¿Las capacidades de los empleados son aprovechadas de la forma más óptima para obtener los resultados deseados?				
¿Los supervisores orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo?				
¿Funcionan todos los colaboradores de la empresa como un equipo?				
¿Es necesario tener mayor disciplina en algunas áreas?				
¿Entre colaboradores e mantienen suficientemente informados?				
¿Sus medios de comunicación son adecuados?				
¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?				
¿Los trabajadores de la empresa conocen quiénes son sus clientes?				
¿Conocen lo que el cliente espera?				
¿Los proveedores entregan los pedidos de acuerdo a las especificaciones requeridas?				
¿Hay intercambio de información con otras empresas?				
¿El entorno físico contribuye al bienestar y la eficacia de los trabajadores?				
¿Se observa orden y limpieza en la empresa?				
¿Existe los señalamientos necesarios en las zonas de riesgo?				
¿Los trabajadores conocen las normas de seguridad para usar cotidianamente el equipo y los materiales?				
¿Los trabajadores entienden la calidad como parte primordial de sus productos y/o servicios?				
¿Los trabajadores conocen cuales son los estándares de calidad?				
¿Los trabajadores revisan cuál es la calidad de su propio trabajo?				
¿Exigen calidad entre ustedes?				
¿Existe conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con las actividades de la empresa?				
¿Los trabajadores son suficientemente flexibles cuando la empresa tiene que ampliar o enriquecer las tareas?				
¿Están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo?				
¿Emplean nuevas tecnologías de producción?				
¿Se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajo?				
¿Usan técnicas innovadoras para resolver problemas?				
¿Se mantiene actualizado al personal sobre los cambios organizacionales de tecnología y procedimientos generados en la empresa?				
¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas?				
¿Los trabajadores apoyan las acciones de mejora y desarrollo?				
¿Los trabajadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?				
¿Los trabajadores se preocupan por mantenerse actualizados para enriquecer las actividades que desempeña?				
¿La gente es elogiada cuando realiza bien su trabajo?				
¿Los logros de las metas incrementan las oportunidades de promoción y desarrollo de los trabajadores?				
¿Se otorgan incentivos a los trabajadores por el por el cumplimiento de metas y objetivos?				
¿Las metas para otorgar incentivos se determinan conjuntamente con los trabajadores?				
¿Para calcular los incentivos de los trabajadores la empresa emplea un método o procedimiento?				
¿Se llevan a cabo acciones de capacitación para todos los trabajadores?				
¿La capacitación que se otorga a los trabajadores se basa en un sistema estructurado y permanente?				
¿Se realizan mediciones del costo-beneficio de la capacitación?				
¿Se concientiza a los trabajadores para capacitarse?				
¿La empresa ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos?				

¿La formación es pagada por la empresa?				
¿La rotación, variación de funciones y promoción en el empleo se da por la naturaleza del trabajo?				
¿Las acciones de capacitación se vinculan con los objetivos de la empresa?				
¿Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del trabajador?				
¿Existe un plan para el desarrollo individual del empleado?				
¿En la empresa se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros?				
¿Se capacita a los trabajadores para asumir nuevas funciones?				
¿Los trabajadores se sienten a gusto laborando juntos?				
¿Se conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia?				
¿Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral?				
¿Son bajos los niveles de ausentismo?				
¿Se realizan esfuerzos por disminuir los tiempos de entrega?				
¿Se tienen controles efectivos sobre los procesos más importantes en la empresa?				
¿Existe cordialidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa?				
¿Se respetan las habilidades y la personalidad de los demás?				
¿La maquinaria utilizada es la óptima para el proceso de producción?				
¿La empresa proporciona las herramientas adecuadas para realizar el proceso de producción?				
¿La distribución del área de producción es adecuada para el proceso?				
¿Se realizan estudios para mejorar el proceso de producción?				
¿Se buscan continuamente herramientas para mejorar los procesos?				
¿Se cuenta con un control de calidad de los productos?				
¿Existe una persona interna encargada de supervisar las áreas de producción?				
¿Se reciben visitas externas de organismos para verificar la calidad de los productos?				
¿Los resultados de la revisión muestran que hay eficiencia en el proceso?				
¿Los errores de producción son registrados?				
¿Cuándo se cometen errores se analiza y soluciona la causa del problema?				
¿La operación se realiza en base a planes y programas de producción definidos?				
¿Se cuenta con controles de entradas, salidas y disponibilidad de materiales empleados en el proceso?				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

NOMBRE Y FIRMA

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Objetivo: recabar datos generales de la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S. C. de R. L., que permitan 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 cuáles: IMSS ___ 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?, **SI** **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 presentan retrasos en la producción? **SI** **NO**

Causas: _____

PRODUCTO

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

PRODUCTO	INSUMO PRINCIPAL	PROVEEDOR	UBICACIÓN 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!

ANEXO 3

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 a la 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.							

ANEXO 4**GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN**

Observación de las instalaciones y procesos en la empresa Amaranto de Mesoamérica para el Mundo S.C. de R.L.

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: _____