

Proyecto de Terminal

Licenciatura en Gestión y Administración de PyME.

Informe de resultados

Diseño e implementación de un plan operativo en la empresa “Quesos 3 Hermanos” que favorezca y mejore los resultados

**María Gisela Torres Hernández
Es1611308400**

**M en C. Martha Ferino Valle
Docente en línea**

**Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz
Asesor Externo**

“Quesos 3 Hermanos”

Fecha: 12 de octubre de 2019

ÍNDICE

1 ANTECEDENTES	4
1.1 Datos generales de la empresa.	4
1.2 Entorno socio-económico.....	5
1.3 Diagnóstico	6
1.3.1 Auditoria Administrativa.....	6
1.3.2 Análisis Situacional	7
2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 Línea de investigación: Organización e integración en el área de producción.....	8
2.2 Sublínea de investigación:.....	8
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
3.1 Problema central.....	8
4 JUSTIFICACIÓN	9
5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	10
5.1 Objetivo General	10
5.2 Objetivos específicos.....	10
6. MARCO TEÓRICO	11
7 METODOLOGÍA.....	18
7.1 Metodología descriptiva	18
7.1.1 Enfoque de la investigación	18
7.1.2 Diseño de la investigación	18
7.2. Metodología de muestra	19
7.2.1. Unidad de análisis	19
7.2.2. Población	19
7.2.3. Muestra o censo	19
7.3 Instrumentos de recolección.....	20
8 DISEÑO DE INTERVENCIÓN.....	21
8.1 Plan de acción	21
8.2 Alcance.....	24
8.3 Limitaciones.....	24
8.4 Recursos.....	25
9 EJECUCIÓN.....	26
9.1 Objetivo 1. Filosofía empresarial.....	26
9.2 Objetivo 2. Descripción de puestos	28

9.3	Objetivo 3. Organigrama.....	28
9.4	Objetivo 4. Procedimientos e instructivos claves y reglamento interno.....	29
9.5	Objetivo 5. Plan operativo	29
10	SUPERVISIÓN.....	34
11	EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	35
11.1	Resultados comparativos	35
11.2	Evaluación cuantitativa.....	36
11.3	Evaluación cualitativa	39
12	PRODUCTO FINAL	41
12.1	Portada.....	41
12.2	Índice	42
12.3	Objetivo.....	43
12.4	Firma de recibido del documento	87
13	SISTEMATIZACIÓN	88
13.1	Análisis de la intervención.....	88
14	CONCLUSIONES.....	89
14.1	Cronograma de actividades.....	92
15	FUENTES DE CONSULTA	93
16	ANEXOS.....	97

1 ANTECEDENTES

1.1 Datos generales de la empresa.

Nombre completo de la empresa: Víctor Chávez (Daniel) / “Quesos 3 Hermanos”

R.F.C. CADV770131AA2

Domicilio y lugar de ubicación: Circuito Palmeros #14 Col. Vicente Guerrero, C.P. 42302
Ixmiquilpan, Hidalgo

Vínculo: [Ubicación de la empresa](#)

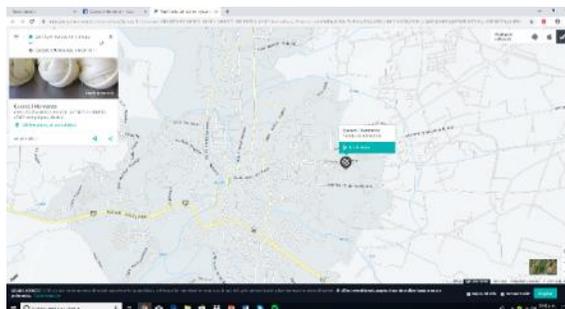


Imagen obtenida de Google Maps

Fotografía pequeña de la empresa:



Exterior de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía de: MGTH



Área de Ventas de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía de: MGTH



Área de Producción de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía de: MGTH

Fecha de inicio de operaciones: 1999

Sector Productivo: Secundario y terciario

Giro: Industria de la transformación de alimentos derivados de la leche

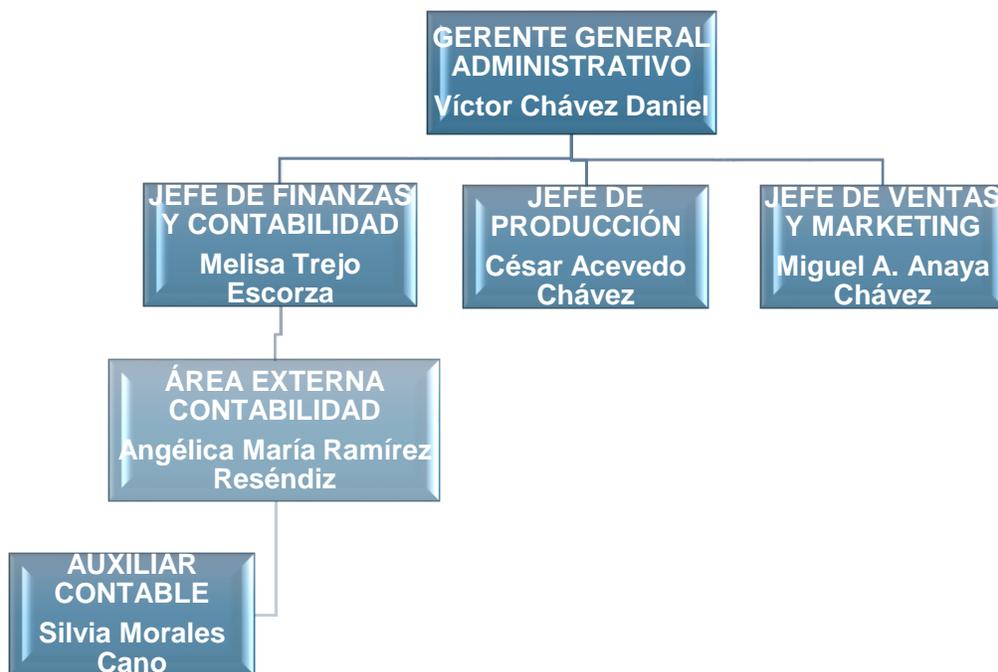
Número de empleados: 12

Descripción de actividades: Producción y venta de productos lácteos (quesos, yogur, crema, mantequilla)

Misión, visión y valores: No cuenta con marco filosófico

Organigrama: No cuenta con organigrama

Propuesta



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Quesos 3 Hermanos

1.2 Entorno socio-económico

Número de habitantes: 93,502

Índice de Desarrollo Humano: 0.724

Organización Política: El Municipio de Ixmiquilpan, Hidalgo, lo encabeza el poder ejecutivo con el presidente municipal; Pascual Charrez Pedraza, el poder legislativo con 13 Regidores que tienen diversas comisiones de la administración pública municipal, y el poder judicial con un Sindico jurídico que representa legalmente al municipio en todas las instancias, y 115 Delegados Municipales.

Economía del Mercado: Las principales actividades económicas en la demarcación es la agricultura con el cultivo de (maíz, frijol, cebada, trigo, jitomate, lechuga), el turismo repercute fuertemente en la economía con el corredor de balnearios de aguas termales y el comercio al por menor

PIB: 1.6% (2017)

Inflación: 6.37% (2017)

Datos relevantes del entorno de la empresa: Ixmiquilpan es principal productor de hortalizas. En cuanto a turismo cuenta con diversos Parques Acuáticos de Aguas Termales y Centros Ecoturísticos

1.3 Diagnóstico

1.3.1 Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa fue aplicada a las áreas de Administración, Producción, Finanzas y contabilidad interna, Finanzas y contabilidad externa y Ventas. Obteniendo los siguientes resultados.

La planeación obtuvo en 20,500 puntos de 31,500 puntos alcanzables, logrando un porcentaje de 65.08%. No se cuenta con misión y visión por escrito para conocer el propósito de la empresa, y llevar a cabo los planes, los objetivos y estrategias no son por escrito, se dan a conocer a todo el personal de manera verbal. No han definido políticas y reglas.

La organización obtuvo 2550 puntos de 16,000 puntos alcanzables, logrando un porcentaje de 15.94%. No se cuenta con organigrama definido del nivel jerárquico, ni descripción de puestos, ni instructivos especiales como tal. Nula organización porque no se establece una estructura orgánica. Realizan actividades de forma empírica

La integración obtuvo 10,400 puntos de 19,000 puntos alcanzables, logrando un porcentaje de 54.74%. No hacen un procedimiento formal de reclutamiento, hacen entrevistas, selecciona al personal competente, pero no hay proceso de inducción. Si realizan contrato formal por escrito conforme a la ley.

La dirección obtuvo 12,150 puntos de 14,500 puntos alcanzables, logrando un porcentaje de 83.79%. No realiza comunicación escrita, solamente verbal, falta información para realizar operaciones con mayor eficiencia, se motiva a los trabajadores, hay buen liderazgo con influencia para que el equipo de trabajo cumpla las metas.

El control obtuvo 7,900 puntos de 12,500 puntos alcanzables, logrando un porcentaje de 63.20%. Si cuentan con estándares para el desempeño, llevan a cabo procesos de supervisión. No miden el desempeño de los trabajadores para llevar un adecuado control de los procesos operativos para alcanzar mayor eficiencia

1.3.2 Análisis Situacional

1.3.2.1 Matriz FODA

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
DE ORIGEN INTERNO	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena dirección • Liderazgo aceptable • Personal motivado y competente • Buen equipo de trabajo • Buen clima laboral • Control de estándares de calidad • Capacidad de trabajo • Capacitación constante • Buena productividad • Buena coordinación entre áreas • Buen manejo de las finanzas • Experiencia en el giro • Buena infraestructura • Buena imagen empresarial 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación estratégica. Misión, visión y valores • Mala estructura organizativa • Deficiente administración • Mal control interno • Ausencia de políticas y reglas • Programas mal definidos • Deficiente división del trabajo • Falta de manuales, descripción de puestos e instructivos operativos • Comunicación no efectiva • Reclutamiento inadecuado • Nulo proceso de inducción • Falta de personal
DE ORIGEN EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de mercado a otros municipios • Ampliar la gama de productos • Mejorar las expectativas de los clientes • Captación de nuevos clientes • Apoyo de programas para pyme • Ser líder en el mercado • Adquirir equipo con nueva tecnología 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia elevada • Economía a la baja y alto porcentaje de desempleo • La tecnología imparable que impone el mercado • Tendencia de innovación de productos en el mercado • Falta de financiamiento en el mercado financiero • Conflictos políticos en la zona

Elaboración propia

2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Línea de investigación: Organización e integración en el área de producción

2.2 Sublínea de investigación:

Organización en el área de producción

Se sigue esta línea de investigación porque la empresa “Quesos 3 Hermanos” no cuenta con una estructura orgánica como parte de su gestión empresarial, que le permita tener un desarrollo en la función de la planificación para alcanzar los objetivos de la empresa.

La finalidad es para que la empresa fije su estructura para ordenar y coordinar las actividades en los procesos de producción, así como los medios materiales y humanos, para que cada persona tenga una labor específica, efectuando la división de trabajo en el área, y se ejecuten las actividades de manera eficiente, asignando los recursos necesarios. Así también para que exista comunicación con la información necesaria para la toma de decisiones.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Problema central

Falta de filosofía empresarial. Estructura organizacional, perfiles de puestos y procedimientos en la empresa en general.

La empresa presenta una problemática interna que es una deficiencia en el área de producción, lo cual no tiene el soporte necesario para operar de manera eficiente y que todo se encuadre dentro de un plan operativo y una estructura orgánica

Las causas son: deficiente control administrativo que no permite diseñar un plan operativo, un organigrama, un manual de organización y funciones (programas, políticas, reglas, procedimientos y descripción de puestos) para operar de manera eficaz el área de producción.

Las consecuencias son: Con la deficiencia detectada la empresa puede ir perdiendo capacidad para llevar a cabo su proceso de producción, disminuir su nivel de productividad, rentabilidad y perder ventaja competitiva.

La relación de este problema con otros que se pudieran presentar es: ocasionar in directamente problemas con las ventas por la baja producción.

El impacto económico total mensual de este problema es \$29,323.00 que se desglosa de la siguiente manera:

Concepto	Pérdida mensual
Materia prima (desperdicio)	\$ 18,785
Mano de obra directa (horas extras)	\$ 7,875
Empaques y materiales	\$ 850
Energía eléctrica	\$ 688
Gas	\$ 1,125
Total	\$ 29,323

El impacto económico mensual representa entre un 20 y 15% de acuerdo al gasto y costo. Tenemos como costos mano de obra mensual en esa área con 7 empleados \$52,500 con una pérdida del 15%, materias primas \$125,234 con pérdida de 15% y los gastos con 20%.

4. JUSTIFICACIÓN

La empresa funciona de manera empírica desde hace 20 años, falta una filosofía empresarial que ayude a “Quesos 3 Hermanos”, así como una estructura organizacional para que mejoren los resultados en cada una de las áreas que la forman.

Con una Organización eficiente, habrá una planeación de la producción con asignación de funciones, métodos y tiempos, costos de fabricación, aprovisionamiento de materiales. Factores que van a garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

Al contar con la filosofía empresarial, la estructura organizativa y procedimientos va a proporcionar una mejora para minimizar costos productivos, mayor rendimiento y mejor consumo de mano de obra, elevar la calidad de producción, innovar y mejorar los productos, coordinación y ejecución eficiente de funciones, disminuir el desperdicio de materia prima, y reducir la rotación de personal.

La información que genere este proyecto será la base que otorgue conocimiento y se impulse la planificación de nuevos proyectos de mejora continua para la empresa. Para otros estudiantes será una idea fundamental y punto de arranque para diseñar proyectos innovadores para el desarrollo y crecimiento de una organización.

El método aplicado se puede implementar en otras PyME del ramo de la industria de productos alimenticios, y obtener los mismos y mejores resultados, adaptándolo al tamaño y características de la empresa.

Con el proyecto se reducirá el consumo de mano de obra, se minimizan los costos de producción, se optimiza el uso de la materia prima, se determina la cantidad de insumos y materiales necesarios y lograr un target de producción. Se va lograr una calidad óptima en el producto para satisfacción del cliente. Los empleados van a tener conocimiento de sus funciones para ejecutarlas con eficiencia, se tendrá desarrollo profesional con buen nivel de experiencia.

Es oportuno y adecuado el proyecto para la empresa “Quesos 3 Hermanos” para que tenga un plan sistemático de trabajo, con una estructura de organización de deberes y responsabilidades que le ayuden alcanzar sus objetivos y metas, que le permitan sobrevivir en el mercado tan competido.

5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan operativo en la empresa “Quesos 3 Hermanos” que oriente las acciones a seguir por los empleados en sus actividades, mediante una estructura organizacional que permita operar eficientemente, que favorezca y mejore los resultados en un periodo de 8 semanas.

5.2 Objetivos específicos

- Establecer la filosofía empresarial de la empresa en una semana
- Realizar la descripción de los puestos en una semana
- Desarrollar un organigrama funcional a la empresa en una semana
- Realizar los procedimientos e instructivos claves y reglamento interno de la empresa en dos semanas

- Implementar el plan operativo en tres semanas

6. MARCO TEÓRICO

Un plan operativo explica el proceso de producción que sigue hasta llegar al producto final, o bien, cuando se hace referencia a las operaciones de una empresa, que implica a todos los procedimientos y acciones que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados. (Rojas, 2013)

Con el plan operativo se van marcar las directrices a seguir por los empleados en sus tareas diarias para alcanzar los objetivos y metas.

La planificación operativa es un proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas, actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto. (León, 2003)

Elena Peña & Casanova (2010) señala que el plan operativo está orientado por los lineamientos de la empresa, el cual ayudará a que genere los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado y poder expandirse.

El plan operativo debe proporcionar la hoja de ruta a seguir y, susceptible de dejar huella de lo transitado, de modo que al recurrir a él se tenga claro lo que se hizo y lo que falta por hacer. (TEC, 2005)

Matriz de un plan operativo



Fuente: Elaboración propia con información de <http://www.cca.org.mx/funcionarios>

Sandra B. Magallón Rincón (2018) destaca que mediante las herramientas adecuadas del plan operativo se realiza un seguimiento del mismo con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. El desarrollo de estas herramientas permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas organizadas en el proyecto.

Narcia Constandse. (2005) cita a Michael Hitt (metal.), op. cit. p.271. donde menciona que la planeación operativa centra su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización. Presenta diferentes características:

- **Horizonte temporal:** suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos
- **Alcance:** son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización
- **Complejidad:** son los menos complicados puesto que especialmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas
- **Efecto:** su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización

En el corto plazo la empresa será más eficiente, aprovechará al máximo los recursos y va a optimizar su rentabilidad.

Vásquez Rojas Claudia. (2013) refiere que “el plan operativo nos determina cuál es la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio a ofrecer”. Lo divide en tres niveles:

- **Planeación estratégica:** se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias, en el cual se utiliza en el área de recursos y actividades
- **Planeación táctica:** se utiliza para los recursos específicos y los objetivos que se encuentren dentro del departamento
- **Planeación operativa:** se utiliza para la rutina diaria de trabajo, se preocupa en alcanzar las metas propuestas.

Con los niveles de planeación se van a establecer procedimientos y estrategias eficaces para una mejora continua en la empresa

La planeación de la producción tiene objetivos y programas y ayudan a desarrollar en tiempo y forma los productos terminados. (Rojas, 2013). Para obtener mejores resultados se implementan estrategias adecuadas a cada programa con el plan operativo.

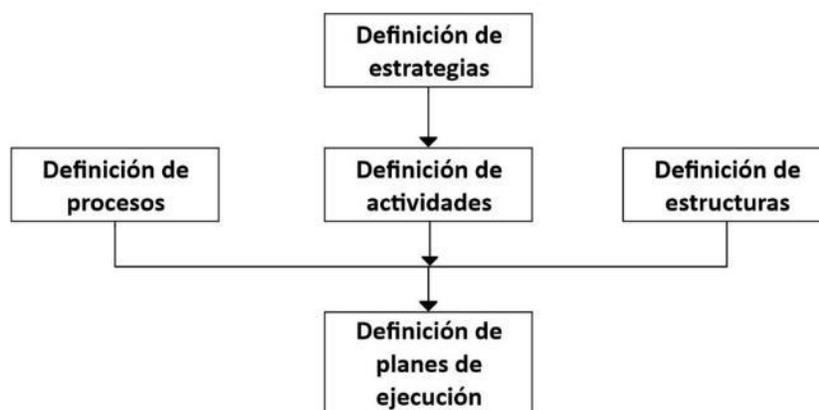
Con los programas establecidos los empleados serán más responsables, para realizar en tiempo y formas sus actividades y alcanzar los objetivos planeados.

Andrés Vargas. (2002). Cita a Mintzberg (IBID.Página:61) que señala “Una estrategia es, para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito”

Se alcanzarán las metas todo alineado a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, y con una estructura organizacional bien establecida.

En la (figura 1) se muestran los procesos relacionados con la planeación que forman parte de la implantación de estrategias. (Vargas, 2002)

Figura 1. Implantación de estrategias



Fuente: <http://www.redalyc.org>

Una vez definidas estas, se concretan los planes básicos para la ejecución de las estrategias del plan operativo.

Los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planeados. (Flores, 2013)

La planeación operativa es efectuada para llevar a cabo las tareas que conforman la rutina de trabajo del día a día. (Rojas, 2013). Su enfoque es el siguiente:

- Esta proyectada para el corto plazo, generalmente para lo inmediato
- Cubre cada tarea o actividades aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas
- Esta definida por cada tarea o actividad.

En el corto plazo la empresa tendrá una mejor coordinación de sus actividades operativas y un equipo de trabajo con un desempeño eficiente.

Para Roberto Carro Paz, Daniel González Gómez. (s.f.). un plan operativo con una organización del trabajo adecuada y una estructura que fomente la participación, son instrumentos imprescindibles para que las operaciones hagan su trabajo.

Se optimizarán las funciones con la organización y la estructura describiendo los puestos de trabajo para que cada integrante lo desarrolle eficazmente

La Organización de acuerdo a Agustín Reyes Ponce (2004) es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Se define en tres etapas:

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

Los diferentes puestos que se definan, organicen y se jerarquicen a través de un organigrama ayudará a la empresa a elevar la productividad haciendo más eficiente la mano de obra.

García Chavero (2012) menciona que la organización es una etapa del proceso administrativo para establecer una estructura de roles, se basa en la obtención de eficiencia, para integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de lo que dispone una empresa, es identificar y clasificar las actividades de forma grupal para el cumplimiento de metas y objetivos.

Cada empleado estará en el puesto indicado, no habrá duplicidad de funciones, todo con la intención de obtener un mayor nivel de capacidad productiva para incrementar la rentabilidad de la empresa

En esencia la organización nace de la necesidad humana de cooperar, y esta cooperación puede ser más productiva y menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Y la función de organizar requiere de considerar diversas situaciones, para que exista y sea significativa para las personas, es un proceso donde exista una lógica fundamental para organizar. (Cannice, 2012)

Los alcances serán satisfactorios para la empresa, con una organización eficiente que ayude a incrementar su productividad y competitividad.

Lógica de organizar (considerando que los puntos 1 y 2 son parte de la planeación)

1. Establecer los objetivos de la empresa
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Propuesta de mejora

Diseñar un plan operativo que se desprenda de la misión de la empresa, como herramienta clave para lograr un plan organizado de actividades sobre la ejecución de la definición de estrategias.

En la (figura 2) se muestra el proceso del plan operativo en la planeación de la producción. (Vargas, 2002)

Figura 2. Plan operativo



Fuente: <http://www.redalyc.org>

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos planteados en este proyecto sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional, la cual es necesario diseñar una estructura para poner en práctica el plan operativo con reglas y procedimientos en el área de producción. Bajo el marco filosófico de la empresa (misión, visión, valores y objetivos)

Elementos y/o proceso de la propuesta de mejora

La estructura es el marco formal de la organización, para llevar a cabo el plan operativo, de acuerdo con el cual las tareas son divididas agrupadas y coordinadas. Es muy importante porque se determina lo que se deberá hacer; dividen el trabajo para evitar duplicaciones, desperdicio de esfuerzos, conflictos y mal uso de los recursos; proveen el flujo lógico de las actividades de trabajo; establecen canales de comunicación; enfocan los esfuerzos de trabajo en el logro de los objetivos; y refuerzan la planificación y control. (Edith Candela Ramírez, 2012)

Lara Martínez (2011) cita a Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir que se debe hacer y quien debe hacerlo.

Se tendrá una mejor gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, con un equipo de trabajo que ayude al crecimiento de la empresa. (Rodríguez-González, 2012)

La estructura de la organización actúa como un marco, centrado en la diferenciación de puestos, formulación de reglas y procedimientos, regula la incertidumbre referente al comportamiento de los empleados. (Romero, 2016)

Candela Ramírez (2012) cita a Stephen Robins (2004) que nombra seis elementos clave de la organización

1. Especialización en el trabajo
2. Departamentalización
3. Cadena de mando
4. Amplitud de control
5. Centralización y descentralización
6. Formalización

Con una estructura funcional como se describe, se atenderán todas las tareas de manera eficiente en todas las áreas de la empresa

De acuerdo a García Chavero (2012) La estructura orgánica debe corresponder con una representación gráfica con un organigrama, donde, se refleje con objetividad la estructura interna de la organización; niveles jerárquicos, línea de autoridad, responsabilidad, comunicación, etc.

El organigrama será el reflejo de la estructura organizacional, instrumento idóneo para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Cada uno de los puntos mencionados son importantes para desarrollar un plan estratégico en el área de operaciones para alcanzar la eficiencia en el desarrollo de la producción en la empresa.

7 METODOLOGÍA

7.1 Metodología descriptiva

La investigación descriptiva nos dará una perspectiva exacta de la problemática de la empresa, con una descripción precisa de las actividades, procesos, recursos humanos, materiales y financieros, que permita dar una solución en el corto plazo.

7.1.1 Enfoque de la investigación

Mixto: Se mezclan técnicas de investigación con enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener resultados más precisos y exactos. Es una excelente alternativa que tiene la capacidad de abordar una investigación para profundizar y comprender la problemática detectada en el área de producción.

La cuál voy aplicar en 4 días, son 4 instrumentos de investigación, 2 instrumentos a la semana para analizar bien los resultados.

7.1.2 Diseño de la investigación

Mixto: Intervienen dos tipos de diseño de investigación: de campo y documental que representa la estructura metodológica para llevar a cabo el proceso de investigación, a través de técnicas e instrumentos para recolectar y analizar los datos, que conduzca a resultados fiables para la solución del problema.

La investigación de campo es la que se aplica donde se presenta el problema para obtener información sobre hechos reales, que permita hacer las evaluaciones pertinentes y registrar causas y motivos de la problemática, por medio de la observación, entrevistas y aplicación de cuestionarios.

La investigación documental es la revisión de archivos para obtener información que sirva de marco de referencia para sustentar la investigación, recopilada de fuentes bibliográficas confiables muy diversas como pueden ser documentos, libros, programas, etc., para recoger información e iniciar el análisis

7.2. Metodología de muestra

7.2.1. Unidad de análisis

“Quesos 3 Hermanos”

7.2.2. Población

12 empleados

7.2.3. Muestra o censo

12 empleados

7.3 Instrumentos de recolección

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	<p>Guía de observación</p> <p>Voy a plantear que es lo que me interesa observar para realizar un análisis basado en la realidad</p> <p>Lista de cotejo: para hacer un registro sobre si se cuenta o no con una secuencia de acciones bien definidas en el proceso de operaciones, presentando dos opciones SI o NO, con 10 reactivos, con preguntas cerradas. Con este instrumento voy a evaluar el proceso operativo</p>
Encuesta	<p>Cuestionario: con este recurso voy a llevar a cabo una encuesta con cada empleado, que son las personas clave para recabar datos cuantitativos, cuya información sea de utilidad y las más precisa posible que responda al objetivo central de la investigación. La encuesta se hará con preguntas cerradas y breves que informen sobre los que se quiere investigar</p>
Entrevista	<p>Guía de tópicos y pautas: con este instrumento se va a realizar una sesión grupal con los 12 empleados con preguntas abiertas sobre la organización para llevar a cabo el proceso de producción, y conocer cuál es el sistema que aplican y cuya información sirva para responder al objetivo de estudio de investigación, que permita evaluar elementos relevantes que muestren una perspectiva del problema con datos cualitativos a través de puntos de vista y opiniones.</p>
Análisis de documentos	<p>Guía de análisis de documentos</p> <p>Información documental escrita: (manuales de organización, informes cuantitativos, normatividades, reglamentos, planes y programas) Voy a recuperar información que haga referencia a un plan operativo, es un medio a través del cual se puede acceder a obtener datos relevantes de acuerdo al objetivo central que persigue este proyecto. Con una investigación argumentativa que muestre un punto de vista concluyente</p>

8 DISEÑO DE INTERVENCIÓN

8.1 Plan de acción

Objetivo específico 1: Establecer la filosofía empresarial de la empresa en una semana

Acciones a realizar

1. Aplicar instrumento de recolección de datos: Entrevista personal directa con el Gerente general administrativo para obtener información primaria sobre su esencia y desarrollo de la empresa para determinar el modelo de negocio
2. Procesamiento y análisis de datos
3. Definir lineamientos de la planeación estratégica con objetivos a corto, mediano y largo plazo
4. Desarrollar la misión, visión y valores de la empresa
5. Colocar la filosofía empresarial en todas las áreas para conocimiento del personal
6. Aplicar instrumento de supervisión: Observaciones para medir y controlar el desempeño

Personas que participan

- Gerente general administrativo y alumna

Instrumentos de recolección de datos a utilizar

- Entrevista: Guía de pauta: conversación con 10 preguntas para ahondar en el tema objetivo

Instrumento de supervisión a utilizar

- Guía de observación: Lista de cotejo presentando 10 reactivos con preguntas cerradas y opciones SI o NO,

Objetivo específico 2: Realizar la descripción de los puestos en una semana

Acciones a realizar

1. Aplicar instrumento de recolección de datos: Reunión grupal con el Gerente general administrativo y los jefes de cada área para obtener información sobre las funciones de las actividades y responsabilidades para determinar la descripción de puestos
2. Procesamiento y análisis de datos
3. Identificar funciones de los puestos de trabajo
4. Realizar descripción de puestos de cada área

5. Definir el perfil de puestos para ingresar al personal idóneo
6. Aplicar instrumento de supervisión: Observaciones para medir y controlar el desempeño

Personas que participan

- Administrador, jefe de producción, jefe de ventas y marketing, jefe de contabilidad, alumna

Instrumentos de recolección de datos a utilizar

- Entrevista grupal: Guía de tópicos: sesión grupal con 10 preguntas abiertas

Instrumento de supervisión a utilizar

- Guía de observación Lista de cotejo presentando 10 reactivos con preguntas cerradas y opciones SI o NO,

Objetivo específico 3: Desarrollar un organigrama funcional en la empresa en una semana

Acciones a realizar

1. Aplicar instrumento de recolección de datos: Reunión con el Gerente general administrativo para entrevistarlo acerca de la estructura de la empresa para establecer la jerarquía
2. Procesamiento y análisis de datos
3. Definir el nivel jerárquico de la estructura orgánica y sus relaciones
4. Diseñar el organigrama
5. Plasmar en forma gráfica como está compuesta la organización y colocar en lugar visible para todo el personal
6. Aplicar instrumento de supervisión: Observaciones para medir y controlar el desempeño

Personas que participan

- Administrador y alumna

Instrumentos de recolección de datos a utilizar

- Entrevista: Guía de pautas: conversación con 10 preguntas para ahondar en el tema objetivo

Instrumento de supervisión a utilizar

- Guía de observación: Lista de cotejo presentando 10 reactivos con preguntas cerradas y opciones SI o NO,

Objetivo específico 4: Realizar los procedimientos e instructivos claves y reglamento interno de la empresa en dos semanas

Acciones a realizar

1. Aplicar instrumento de recolección de datos: Reunión grupal con el Gerente general administrativo y los jefes de cada área funcional para obtener información sobre las operaciones en cada departamento.
2. Procesamiento y análisis de datos
3. Establecer el curso de las acciones operacionales de la empresa
4. Realizar instructivos de los procedimientos operacionales
5. Establecer las normas reguladoras de acciones y situaciones específicas que funcionen como guías concretas y autorizadas de acción.
6. Realizar el documento interno de trabajo impreso y darlo a conocer al todo el personal
7. Aplicar instrumento de supervisión. Observaciones para medir y controlar el desempeño

Personas que participan

- Gerente general administrativo, jefe de producción, jefe de ventas y marketing, jefe de contabilidad y alumna

Instrumentos de recolección de datos a utilizar

- Entrevista: Guía de tópicos: sesión grupal con 10 preguntas abiertas

Instrumento de supervisión a utilizar

- Guía de observación: Lista de cotejo presentando 10 reactivos con preguntas cerradas y opciones SI o NO,

Objetivo específico 5: Implementar el plan operativo en tres semanas

Acciones a realizar

1. Aplicar instrumento de recolección de datos: Reunión grupal con el Gerente general administrativo y los jefes de cada área funcional para obtener información sobre procesos, objetivos, metas, recursos materiales, financieros y humanos
2. Procesamiento y análisis de datos

3. Realizar la planeación operativa con lineamientos y componentes del proyecto para su ejecución, seguimiento y evaluación (Objetivos estratégicos, actividades, metas, tiempos, responsables, costo y fuentes de financiamiento, indicadores de logros)
4. Determinar el método de intervención del proyecto
5. Programar la ejecución de actividades por etapas
6. Aplicar instrumento de supervisión: Observaciones para medir y controlar el desempeño

Personas que participan

- Gerente general administrativo, jefe de producción, jefe de ventas y marketing, jefe de contabilidad y alumna

Instrumentos de recolección de datos a utilizar

- Entrevista: Guía de tópicos: sesión grupal con 10 preguntas abiertas

Instrumento de supervisión a utilizar

- Guía de observación: Lista de cotejo presentando 10 reactivos con preguntas cerradas y opciones SI o NO,

8.2 Alcance

El proyecto es de un alcance tal, que abarcará de forma integral todas las áreas funcionales de la empresa para alcanzar resultados satisfactorios. La definición de la estructura organizacional va soportar la implementación del plan operativo y se van a concretar los planes estratégicos para garantizar la obtención de la metas y objetivos establecidos.

Se contará con una organización del trabajo adecuada y eficiente que fomente la participación de todos. En el corto plazo la empresa tendrá una mejor coordinación de sus actividades operativas y un equipo de trabajo con un desempeño eficaz, el cual ayudará a incrementar su rentabilidad, productividad y competitividad.

8.3 Limitaciones

Las limitaciones del proyecto son mínimas, existe disposición de cooperar del Gerente administrativo y su equipo de trabajo. Un factor que puede limitar el alcance del proyecto de intervención es que desempeñan sus actividades de forma empírica desde el inicio de sus operaciones y puede representar un obstáculo a vencer que restrinja el rango de tiempo de actuación, pero sin que por ello impida la intervención

8.4 Recursos

RECURSOS MENSUALES PARA LLEVAR ACABO EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA “QUESOS 3 HERMANOS”			
RECURSOS	ALUMNA	EMPRESA	TOTAL
Financieros			
Gasolina	\$ 1,500		\$ 1,500
Comida	\$ 800		\$ 800
Impresiones digitales: Díptico y/o tríptico, cartelera	\$ 2,000		\$ 2,000
Tecnológicos			
Internet		\$ 800	\$ 800
Luz		\$ 500	\$ 500
Materiales			
Computadora		\$ 12,000	\$ 12,000
Impresora		\$ 2,500	\$ 2,500
Papelería y copias	\$ 200		\$ 200
Humanos			
Personal producción		\$ 7,800	\$ 7,800
Personal ventas		\$ 3,000	\$ 3,000
Personal administración		\$ 5,000	\$ 5,000
Personal contabilidad		\$ 5,000	\$ 5,000
Aportaciones	\$ 4,500	\$ 36,600	\$ 41,100

9 EJECUCIÓN

9.1 Objetivo 1. Filosofía empresarial

Filosofía empresarial

Misión:

Elaborar los productos lácteos con los más altos estándares de calidad e higiene, con personal altamente calificado para contribuir a la nutrición saludable de los consumidores, con una mejora continua en nuestros procesos y productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión:

Ser la empresa líder en el sector de productos derivados de la leche, logrando ser una marca reconocida en el estado de Hidalgo, innovando constantemente para mantener un crecimiento sostenido.

Valores:

- Calidad e innovación en los procesos y productos
- Trato justo, respeto y confianza a clientes, proveedores y empleados
- Brindar seguridad alimentaria
- Integridad individual y empresarial
- Transparencia en el desarrollo de las funciones y el servicio al cliente
- Compromiso, honestidad y responsabilidad
- Respeto por el medio ambiente

Evidencia de la acción: El instrumento que utilice fue la entrevista, con una guía de pautas aplicada al dueño de la empresa que funge como Gerente administrativo (**Véase producto final y anexos**. Entrevista 1)

Resultados de la acción

La implementación de la Filosofía empresarial es el punto de partida de la intervención en la empresa. Con la ejecución todos los miembros tienen un mejor conocimiento del negocio y de las nuevas maneras de realizar las actividades en dirección a un plan operativo y estratégico. Los 12 integrantes de la empresa incluido el Gerente administrativo (dueño) se sienten entusiasmados, motivados, todos con sentido de colaboración para que el proyecto conduzca a resultados favorables enfrentando las situaciones de cambio.

La filosofía empresarial les representa un reto, es la primera vez que van a cambiar su forma de hacer las cosas de una manera más organizada y planificada estratégicamente después de 20 años de actividad. Todo el equipo de trabajo se identifica con la filosofía empresarial implementada y, pondrán todo su esfuerzo y compromiso para tener una mayor productividad laboral para el buen funcionamiento de la fábrica.

9.2 Objetivo 2. Descripción de puestos

Evidencia de la acción: Instrumento; Entrevista con guía de tópicos aplicada a Gerente y jefes de áreas (Véase producto final y anexos. Entrevista 2)

Resultados de la acción

Con la entrevista grupal con los jefes de área y el Gerente administrativo, obtuve los elementos relacionados con el puesto identificando a detalle las actividades que se realizan, responsabilidades, habilidades, conocimientos y el nivel de desempeño que requiere el puesto, así como los requisitos que debe reunir la persona idónea al puesto. Con el análisis de la información realice la descripción de puestos, de acuerdo a su importancia lo cual ha estimulado a los jefes porque ya cuentan con una herramienta básica para la gestión de los recursos humanos, y los empleados tienen conocimiento de las condiciones que exige el cargo para que lo realicen adecuadamente.

9.3 Objetivo 3. Organigrama

Evidencia de la acción: Entrevista aplicada al Gerente (Véase producto final anexos. Entrevista 3)

Resultados de la acción

Con el análisis de la información obtenida de la entrevista con el Gerente general, identifique claramente a los 12 miembros que componen el equipo de trabajo, así como su cargo, habida cuenta también que los he venido observando cada vez que asisto a la empresa. Estructure y diseñe el organigrama de acuerdo al nivel jerárquico, de manera tal que cualquier persona lo puede interpretar. La herramienta es funcional y viable para la empresa para que todos tengan claro su puesto y cargo dentro de la misma

9.4 Objetivo 4. Procedimientos e instructivos claves y reglamento interno

Evidencia de la acción: El Instrumento utilizado en este objetivo fue la Entrevista por medio de una guía de tópicos con 10 preguntas, en sesión grupal con el Gerente administrativo y los jefes de área. (Véase producto final y Anexo. Entrevista 4)

Resultados de la acción

De acuerdo al análisis de la información recopilada en la entrevista, se identifica una vez más la necesidad de un manual de procedimientos para el buen funcionamiento de la empresa.

Se desarrolla el manual de procedimientos adecuado al tamaño de la empresa y con los procedimientos clave de sus operaciones, con diagramas de flujo claros y precisos, y como una herramienta básica de comunicación. Al momento la empresa ya cuenta con toda la información del manual y los empleados han empezado a revisar la información para el desarrollo de sus actividades, es de aquí en adelante su guía o instructivo para orientar sus operaciones para alcanzar la mayor eficiencia y eficacia en sus actividades. El manual esta diseñado con procedimientos principales para las 4 áreas de la empresa, y los empleados muestran mucho interés en el manual para conocer que deben hacer, como y que recursos van a utilizar. Los empleados poco a poco lo adoptaran como una herramienta de trabo diaria. Al momento la información del manual es en copias, en el corto plazo lo tendrán en libro impreso.

El reglamento interno de trabajo, se desarrolló, y contiene de forma expresa las disposiciones obligadas para trabajadores y patrones, con los dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

Todos los trabajadores ya cuentan con una copia del reglamento, para su conocimiento ya que es de observancia obligatoria. En el corto plazo lo tendrán en un folleto.

9.5 Objetivo 5. Plan operativo

En el plan operativo se describen las estrategias para cumplir con los objetivos, marcando las directrices a seguir por los empleados en sus actividades. El plan operativo permite el seguimiento de las acciones para evaluar su eficacia. A través de un programa de corto plazo, integrado por objetivo, estrategia, meta y acción.

PLAN OPERATIVO						
Objetivo	Estrategia	Meta	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicadores
Establecer la filosofía empresarial	Realizar un plan de comunicación con iniciativas participativas desde el administrador hasta cada uno de los trabajadores para que tengan conocimiento de la filosofía Realizar una plática de capacitación para que todos estén alineados a los mismos objetivos	Que se conozca la razón de ser de la empresa Sentar las bases de la estrategia empresarial Que se tomen en cuenta las propuestas y necesidades de los trabajadores	5 días	Gerente administrativo	Humano Jefe de producción Jefe de ventas Contador Materiales Equipo de computo Impresión de filosofía Financiero \$500	Indicador de efectos, con línea de base y meta para dar un seguimiento de resultados. Con una lista de observación
Diseñar Organigrama	Comunicar y presentar de forma clara, objetiva y directa	Agilizar los procesos Promover la interacción y	5 días	Gerente administrativo	Humano Jefe de producción Jefe de ventas	Indicador de efectos, con línea de base y meta para dar

	la estructura jerárquica de la empresa desde el gerente, jefes y empleados	comunicación entre las áreas			Contador	un seguimiento de resultados. Con observación
					Materiales Equipo de computo Tablero de organigrama	
					Financieros \$750	
Establecer descripción de puestos	Realizar la división de trabajo adecuada Asignar responsabilidades Delimitar las funciones	Colocar al trabajador existente en el cargo adecuado Contratar los candidatos idóneos al puesto	1 semana	Gerente administrativo Jefe de producción Jefe de ventas Contador	Humano Jefe de producción Jefe de ventas Contador Materiales Equipo de computo Carpeta de descripción de puestos Financieros	Indicador de efectos, con línea de base y meta para dar un seguimiento de resultados Con lista de observación

					\$500	
Establecer procedimientos instructivos y reglamento interno	Establecer una metodología de trabajo de los puestos y objetivos Difundir en toda la empresa la existencia del manual en versión impresa y una digital	Que el manual sea un instrumento operativo básico en la rutina de sus actividades Aumentar la eficiencia de los trabajadores	1 semana	Gerente administrativo y Jefe de áreas	<p>Humano</p> <p>Jefe de producción Jefe de ventas Contador</p> <p>Materiales</p> <p>Equipo de computo Libro manual de procedimientos</p> <p>Financieros</p> <p>\$800</p>	Indicador de efectos, con línea de base y meta para dar un seguimiento de resultados. Con lista de observación

Cronograma de actividades del Plan Operativo			
	Semanas		
Actividad	1	2	3
Plan de comunicación con iniciativas participativas			
Platica de capacitación			
Comunicar y presentar organigrama en todos los niveles jerárquicos			
Realizar la división de trabajo y asignar responsabilidades			
Establecer la metodología de trabajo			
Difundir en todas las áreas el manual			
Seguimiento y control			

Evidencia de la acción: Entrevista grupal con guía de tópicos a Gerente y jefes de áreas (Véase anexo. Entrevista 5)

Resultados de la acción:

Con la implementación del plan operativo mediante la estructura organizativa las tareas son divididas agrupadas y coordinadas. Es muy importante porque se determina lo que se deberá hacer; dividen el trabajo para evitar duplicaciones, desperdicio de esfuerzos, conflictos y mal uso de los recursos. El flujo lógico de las actividades de trabajo; establecen canales de comunicación; enfocan los esfuerzos de trabajo para alcanzar los objetivos en el corto plazo

10 SUPERVISIÓN

Objetivo 1. Filosofía empresarial

El instrumento de supervisión aplicado es Guía de observación a través de una Lista de cotejo con 10 reactivos. (Véase Anexo. Supervisión 1)

Impacto: Todo el personal está de acuerdo con la filosofía, se identifican, les queda claro cómo deben de actuar y hacia donde dirigir sus tareas. Los motiva a continuar trabajando en la empresa

Objetivo 2. Descripción de puestos

El instrumento de supervisión aplicado es Guía de observación a través de una Lista de cotejo con 10 reactivos. (Véase Anexo. Supervisión 2)

Impacto: Los empleados ahora conocen sus funciones y responsabilidades y están empezando a desarrollar mejor sus habilidades y poco a poco irán mejorando su experiencia porque están mejor organizados

Objetivo 3. Organigrama

El instrumento de supervisión aplicado es Guía de observación a través de una Lista de cotejo con 10 reactivos. (Véase Anexo. Supervisión 3)

Impacto: Los empleados conocen la estructura y organigrama, identifican los niveles jerárquicos, conocen la cadena de mando y a los jefes les facilita el control y supervisión.

Objetivo 4. Procedimientos e instructivos y Reglamento interno

El instrumento de supervisión aplicado es Guía de observación a través de una Lista de cotejo con 10 reactivos. (Véase Anexo. Supervisión 4)

Impacto: En todas las áreas se cuenta con una copia del manual provisional, lo están empezando a utilizar, los diagramas de flujo empiezan a tener efectos positivos en cuanto a

reducción de tiempo de las tareas y por ende se agilizan los procesos, y conocen quiénes tienen que intervenir en cada proceso

Objetivo 5. Plan operativo

El instrumento de supervisión aplicado es Guía de observación a través de una Lista de cotejo con 10 reactivos. (Véase Anexo. Supervisión 5)

Impacto: Los puntos descritos son la parte integral del plan operativo, las estrategias para comunicar todos los objetivos y alcanzar las metas. El plan está en sus inicios, pero se visualizan mejoras en la gestión de los procesos derivado de la estructura organizativa.

11 EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

11.1 Resultados comparativos

La empresa presentaba una situación problemática derivado de una deficiente organización por falta de una estructura organizativa como parte de su gestión empresarial, para ordenar y coordinar las actividades en los procesos de producción, lo que originaba:

- Pérdida en costo de materia prima en 15% mensual
- Pérdida de costo de mano de obra 15% mensual
- Pérdidas en gastos diversos con un 20% mensual

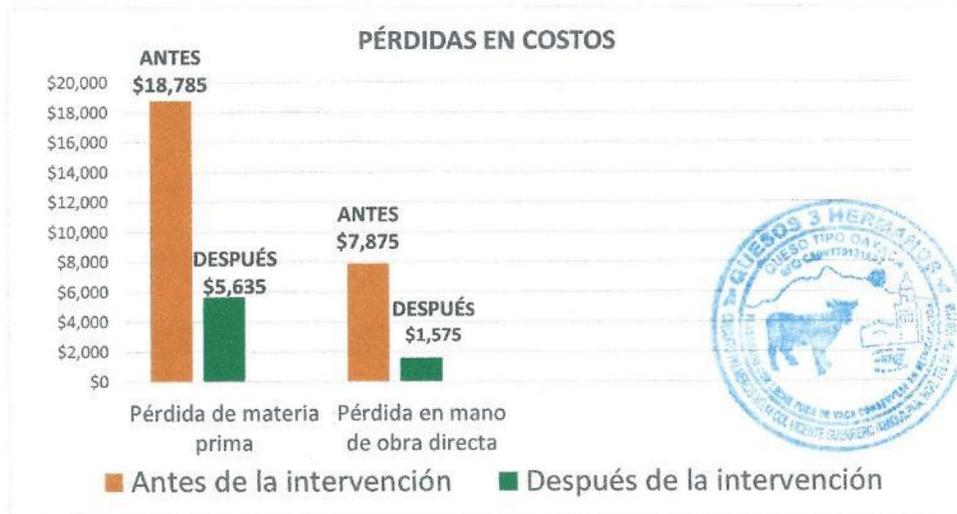
Estos factores críticos indirectamente repercutían en la disminución de ventas por el bajo nivel de producción lo que generaba un impacto económico importante.

A partir de la intervención del plan operativo se reflejaron los siguientes resultados:



11.2 Evaluación cuantitativa

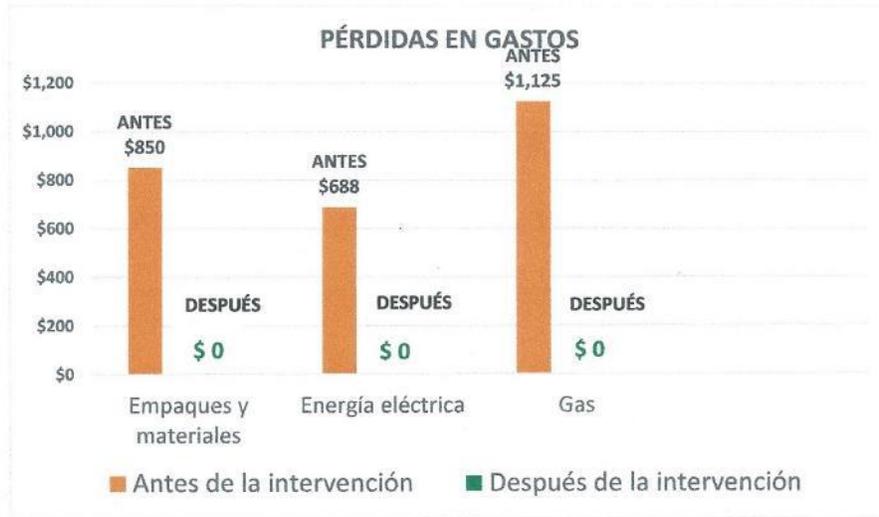
COMPARACIÓN CUANTITATIVA		
Concepto	Antes de la intervención	Después de la intervención
Materia prima	\$ 18,785	\$ 5,635
Mano de obra directa	\$ 7,875	\$ 1,575
Empaques y materiales	\$ 850	\$ 0
Energía eléctrica	\$ 688	\$ 0
Gas	\$ 1,125	\$ 0
Total	\$ 29,323	\$ 7,210



Las Cifras nos arrojan una reducción considerable en costos de materia prima y mano de obra directa a partir de la implementación del plan operativo.

Anteriormente la empresa registraba pérdidas en costos de materia prima de \$18,785 mensual, con la intervención se alcanzó una disminución del 75%. En cuanto a la mano de obra se logró una mejoría y del 80%. En el corto plazo los logros alcanzados en los 2 rubros descritos han sido satisfactorios para la empresa.

L.E. Angelica Maria Romiez Resendiz
3. Oct. 2019



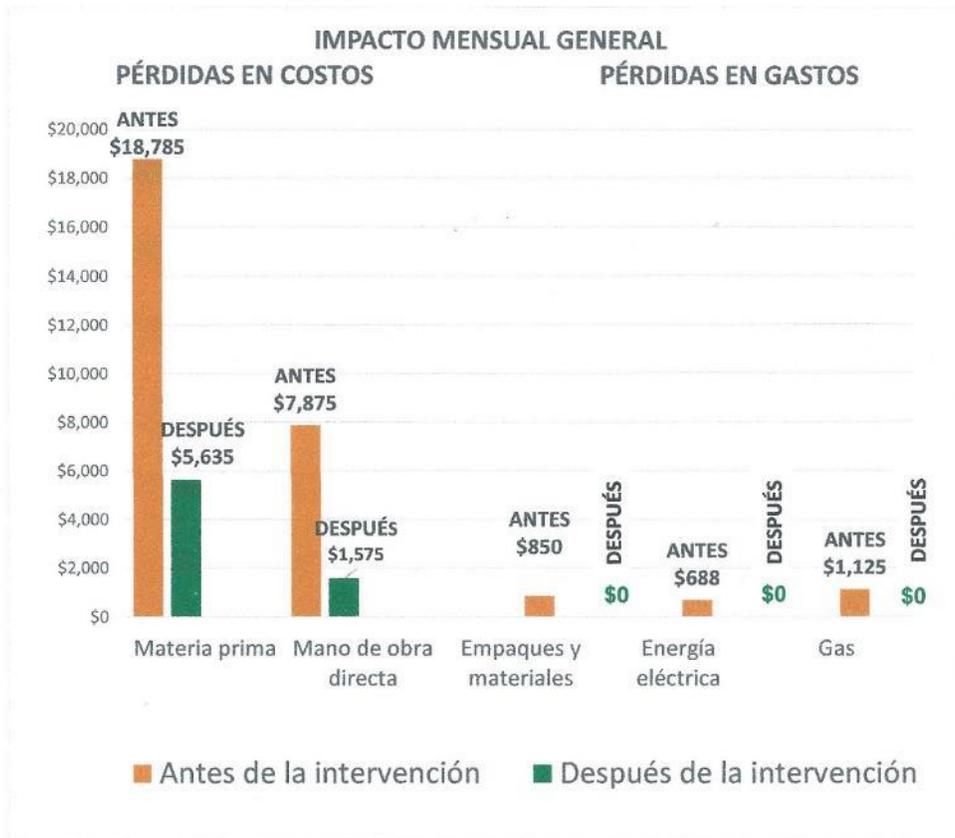
Como se puede observar los resultados son favorables, se alcanzó a eliminar en su totalidad (100%) la pérdida en gastos que impactaban indirectamente en la producción y ventas.

Antes de la intervención del plan operativo las pérdidas en gastos de empaques eran de \$850, de energía eléctrica de \$688 y gas \$1,125, con la implementación del plan operativo se erradicaron las pérdidas, los datos arrojaron 0% respectivamente en cada rubro.



Las gráficas nos expresan claramente en porcentajes el antes y después de la intervención, donde se observa una considerable reducción. El Alcance de los logros después de la intervención, las pérdidas en gastos arrojaron 0% y costos 21%. Se redujeron en 100% y 79% respectivamente en cada variable.

L.P. Angelica Maria Ramirez Rosendo
3. Oct - 2019



De forma integral se puede observar en el gráfico que las cifras en términos económicos han arrojado un resultado favorable, se ha logrado una óptima organización en el desarrollo de las actividades haciendo uso eficiente de los recursos materiales, materia prima, mano de obra, así como de suministros lo cual impactó considerablemente en la disminución de pérdidas en costos y las fugas en gastos desaparecieron en su totalidad. Se concretan los objetivos planteados con la implementación del plan operativo

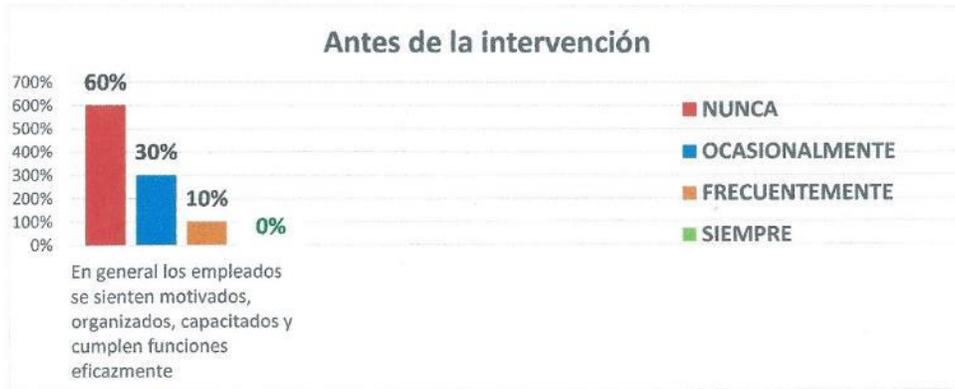
L.C. Angelica Maria Ramirez R

3-Oct-2019

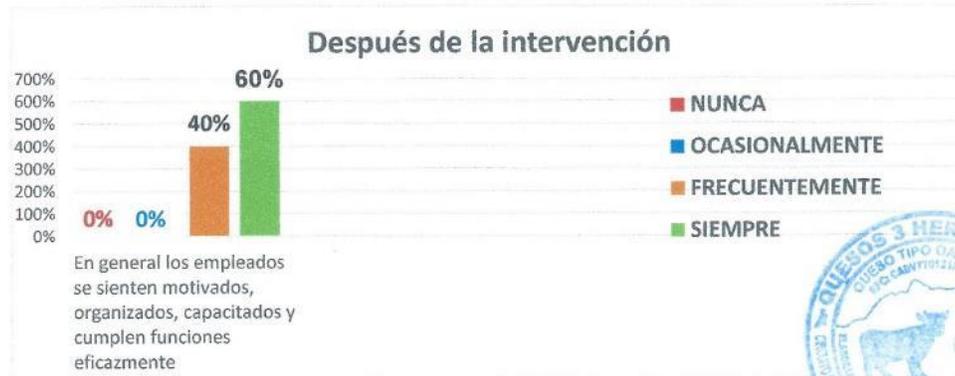


11.3 Evaluación cualitativa

11.3 Evaluación cualitativa



Como se observa en la gráfica los empleados Nunca con un 60% realizaban eficazmente sus funciones por falta de motivación, organización y capacitación, solamente era ocasionalmente con un 30% y frecuentemente con un 10%. La falta de organización y un plan estratégico repercutía con pérdidas en costos y gastos mensuales.



El plan operativo con todas sus herramientas ha logrado una buena organización en el desarrollo de las actividades, haciendo un uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. Y las posiciones en porcentajes cambian considerablemente, en un 60% los empleados están motivados, organizados, capacitados y cumplen sus funciones eficazmente.

L.C. Angelica Morán Ramírez Rendón

3. Oct. 2019



"QUESOS 3 HERMANOS

EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL PLAN OPERATIVO

ESCALA DE VALORACIÓN

Aplicada a cada uno de los trabajadores de la empresa

1	¿Se da cumplimiento eficaz a los objetivos con las herramientas implementadas en el plan operativo?	a) Nunca	b) Ocasionalmente	c) Frecuentemente <input checked="" type="checkbox"/>	d) Siempre
2	¿Con la filosofía empresarial se siente motivado para continuar trabajando en la empresa?	a) Nunca	b) Ocasionalmente	c) Frecuentemente	d) Siempre <input checked="" type="checkbox"/>
3	¿Le comunican claramente cuáles son los objetivos de sus actividades para que las realice con eficiencia?	a) Nunca	b) Ocasionalmente	c) Frecuentemente	d) Siempre <input checked="" type="checkbox"/>
4	¿Conocen cuáles son las estrategias que implementa la empresa en sus planes?	a) Nunca	b) Ocasionalmente	c) Frecuentemente <input checked="" type="checkbox"/>	d) Siempre
5	¿Con el organigrama siente que están mejor organizados para llevar a cabo sus tareas y alcanzar el objetivo?	a) Nunca	b) Ocasionalmente	c) Frecuentemente	d) Siempre <input checked="" type="checkbox"/>
6	¿Se siente a gusto con el puesto que desempeña y su lugar de trabajo?	a) Nunca	b) Ocasionalmente	c) Frecuentemente	d) Siempre <input checked="" type="checkbox"/>

L. P. Angelicatharia Ramirez Rosendo
3-Oct. 2019





12 PRODUCTO FINAL

12.1 Portada

PLAN OPERATIVO



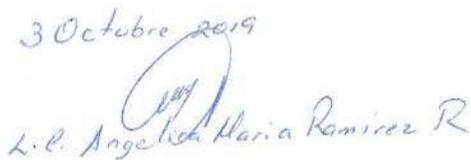
QUESOS 3 HERMANOS

Elaborado por: María Gisela Torres Hernández

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



30 de septiembre de 2019

30 Octubre 2019

L.C. Angélica María Ramírez R



12.2 Índice

ÍNDICE

Título: PLAN OPERATIVO	1
1 OBJETIVO	3
2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	4
3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES	5
4 ORGANIGRAMA	17
5 PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS CLAVES	18
6 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	43



3 Octubre 2019
L. P. Angelita *[Signature]* Ramiro R



12.3 Objetivo

OBJETIVO

Este documento tiene como objetivo otorgar a la empresa de un plan operativo que es una herramienta fundamental para contar con un plan estructurado de sus operaciones en todas sus áreas funcionales. Partiendo de su misión, visión y valores donde se establecen los objetivos que se desean cumplir estipulando los pasos a seguir. A través del plan operativo se optimizarán las funciones con la organización y la estructura describiendo los puestos de trabajo y funciones para que cada integrante lo desarrolle eficazmente. Los diferentes puestos se describen, organizan y se jerarquizan a través de un organigrama que ayudará a la empresa a elevar la productividad haciendo más eficiente la mano de obra.

El plan operativo hace referencia a todas las operaciones, que implica a todos los procedimientos para que la empresa cumpla su finalidad principal. Así como también un reglamento interno de trabajo donde se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores

Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



3-October-2019



Filosofía empresarial

Misión:

Elaborar los productos lácteos con los más altos estándares de calidad e higiene, con personal altamente calificado para contribuir a la nutrición saludable de los consumidores, con una mejora continua en nuestros procesos y productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión:

Ser la empresa líder en el sector de productos derivados de la leche, logrando ser una marca reconocida en el estado de Hidalgo, innovando constantemente para mantener un crecimiento sostenido.

Valores:

- Calidad e innovación en los procesos y productos
- Trato justo, respeto y confianza a clientes, proveedores y empleados
- Brindar seguridad alimentaria
- Integridad individual y empresarial
- Transparencia en el desarrollo de las funciones y el servicio al cliente
- Compromiso, honestidad y responsabilidad
- Respeto por el medio ambiente



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

3. Octubre - 2019



1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES



"QUESOS 3 HERMANOS"

Nombre del puesto	Gerente General Administrativo
Departamento	Administración
Reporta a	Accionistas
Le reportan	Los jefes de área
Objetivo	Administrar, dirigir y controlar todos los procesos de la organización
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa • Supervisar cada área funcional • Gestión de las operaciones empresariales • Llevar la organización adecuada de cada departamento • Proyectar las necesidades y requerimientos según los procesos • Administrar y controlar, presupuestos, contratos, equipos y suministros de acuerdo a los lineamientos establecidos • Controlar el presupuesto para uso adecuado de los recursos
Requisitos del puesto	Formación básica: Lic. Administración de empresas
	Formación complementaria: Persona con ética, responsabilidad, perseverancia y liderazgo
	Experiencia: 5 años. Edad. 30 a 50 años. Sexo indistinto
	Habilidades: Directivas; Liderazgo, Autocontrol, flexibilidad, escucha activa, capacidad de comunicación, trabajo en equipo
Elaborado por:	Autorizado por: Asesor externo
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz <i>3 Octubre 2019</i>



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Contador
Departamento	Contabilidad y finanzas
Reporta a	Gerente administrativo y accionistas
Le reportan	Auxiliar contable
Objetivo	Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisiones mensuales de la información contable • Revisar costos y avalúos de los activos de la empresa y control de depreciaciones • Realizar revisión y corrección de los estados financieros del mes y firmarlos • Velar porque la contabilidad de la empresa se mantenga al día • Emitir los reportes tributarios y realizar sus presentaciones • Mantener la contabilidad sobre los lineamientos establecidos • Mantener orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual • Revisar el catálogo de cuentas y modificarlo cuando sea necesario
Requisitos del puesto	Formación básica: Licenciatura en Contabilidad
	Formación complementaria: Conocimiento de programas y normativas contables actuales
	Ética, responsabilidad, compromiso, transparencia
	Experiencia: 2 a 4 años. Edad 30 a 60 años. Sexo indistinto
	Habilidades; conocimientos financieros, de nómina y tributarios. Persona ordenada, organizada y analítica. Buen flujo de información.
Elaborado por: María Gisela Torres Hernández	Autorizado por: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Auxiliar contable
Departamento	Contabilidad y finanzas
Reporta a	Contador
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Realizar la parte mecánica de contabilidad y buen control administrativo para organizar la documentación contable y financiera
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de los documentos • Revisa y compara listas de pagos, cheques y registros de cuentas • Archiva documentos contables para uso y control interno • Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos • Captura la información contable • Revisa y verifica la retención de impuestos • Revisa la digitación de facturas y asientos contables • Totaliza las cuentas de ingresos y egresos y emite informe • Participa en la elaboración de inventarios • Mantiene en orden equipo y lugar de trabajo
Requisitos del puesto	Formación básica: Técnico en Contabilidad
	Formación complementaria: Conocimiento del ciclo contable, de programas y normativas contables actuales,
	Experiencia: 2 a 3 años. Edad 20 a 50 años. Sexo indistinto
	Habilidades; Saber manejar office, actualización en las normas de contabilidad vigentes, creativo, innovador, persona con ética
Elaborado por: María Gisela Torres Hernández	Autorizado por: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Jefe de producción
Departamento	Producción
Reporta a	Gerente administrativo
Le reportan	Empleados de producción (elaboración y mantenimiento)
Objetivo	Coordinar y dirigir las actividades a realizar en el proceso productivo. Control de calidad en los productos
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la transformación de la materia prima, material de empaque y producto terminado • Controla labores del personal, supervisor y operarios • Vela por el correcto funcionamiento de maquinaria y equipo • Capacita y supervisa a cada trabajador del área • Supervisa la calidad de los productos • Ejecuta planes de mejora y procesos • Emite informes, analiza resultados para la toma de decisiones • Cumple y hace cumplir los manuales de procesos y las buenas prácticas de manufactura • Ejecuta y supervisa planes de seguridad industrial • Controla la higiene y limpieza de la fábrica • Establece controles de seguridad, parámetros de funcionamiento de equipo y procesos productivos
Requisitos del puesto	Formación básica: Técnico Industrial en Alimentos
	Formación complementaria: Conocimiento de normativas de calidad
	Experiencia: 3 años. Edad 30 a 60 años. Sexo indistinto
	Habilidades: Orden y planificación. Capacidad de liderar al equipo de trabajo, sinergia y motivación
Elaborado por: María Gisela Torres Hernández	Autorizado por: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Jefe de ventas
Departamento	Ventas
Reporta a	Gerente administrativo y jefe producción
Le reportan	Encargados y supervisores
Objetivo	Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el esquema de ventas, basándose en un plan semestral/anual de mercadeo • Capacitar y motivar constantemente a la fuerza de ventas • Difundir los resultados de venta semanal o mensual a gerente y jefe de producción • Coordinar y realizar visitas a clientes y corporativos • Atender y resolver quejas por cada cliente • Verificar la entrega de los productos vendidos en el tiempo indicado a lo prometido al cliente • Brindar retroalimentación al departamento de mercadeo • Verificar la factibilidad de venta de nuevos productos • Elaborar reportes mensuales de resultados y quejas atendidas
Requisitos del puesto	Formación básica: Licenciatura en Mercadeo
	Formación complementaria: Diferentes técnicas de venta, facilidad de palabra, amplio conocimiento en negociaciones y cierres de venta
	Experiencia: 2 a 4 años. Edad 30 a 50 años. Sexo indistinto
	Habilidades; Proactivo, dinámico, amplia red de contactos, experiencia en manejo de vendedores y mercadeo
Elaborado por:	Autorizado por:
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Operario: Recepción de leche y cuajado
Departamento	Producción
Reporta a	Jefe producción
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Manipular herramientas: pasteurizador, tanques de almacenamiento, palas, agitador, prensa, en planta de procesamiento de los lácteos.
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que la leche llegue en buen estado • Almacenar la leche • Tratamiento de la leche • Conducir y controlar las operaciones de la leche y aditamentos • Mantener maquinaria y equipo desinfectados • Preparar los moldes y tinas de cuajado • Cumplir las tareas estandarizadas establecidas • Cumplir con las normas y políticas de la organización • Utilizar elementos de protección
Requisitos	Formación básica: Bachiller
	Formación complementaria: Certificación en manipulación de alimentos
	Experiencia: 6 meses mínimo. Edad 20 a 40 años. Sexo: Hombre
	Habilidades: Comunicación, agilidad física, manual y visual
Elaborado por:	Autorizado por:
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Operario: Elaboración de producto lácteo
Departamento	Producción
Reporta a	Jefe producción
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Elaboración de diferentes tipos de queso, productos lácteos y mantequilla
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el tratamiento de la leche • Realizar la cuajada que tenga la consistencia deseada • Drenar el suero de la cuajada • Vaciar la cuajada en los moldes para formarlos por presión • Verificar que el queso, cuajada y derivados estén en buen estado • Mantener maquinaria y equipo desinfectados • Cumplir las tareas estandarizadas establecidas • Cumplir con las normas y políticas de la organización • Utilizar elementos de protección
Requisitos	Formación básica: Bachiller
	Formación complementaria: Certificación en manipulación de alimentos
	Experiencia: 1 año. Edad 20 a 40 años. Sexo Hombre
	Habilidades: Comunicación, agilidad física, manual y visual
Elaborado por:	Autorizado por:
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Operario: Empaque y pesaje
Departamento	Producción
Reporta a	Jefe producción
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Controlar el peso adecuado del queso y empaçado
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Tajar e hilar el queso en porciones iguales de acuerdo a su tipo • Realizar corte, peso y empaque del queso • Entregar el producto con fecha de vencimiento, sellado y etiquetado • Que todos los productos salgan en buen estado, buena calidad y empaque seguro • Mantener limpio y desinfectado la herramienta a utilizar • Cumplir las tareas estandarizadas establecidas • Cumplir con las normas y políticas de la organización • Utilizar elementos de protección
Requisitos	Formación básica: Bachiller
	Formación complementaria: Certificación en manipulación de alimentos
	Experiencia: 6 meses mínimo. Edad 20 a 40 años. Sexo indistinto
	Habilidades; Agilidad manual, visual, trabajo en equipo
Elaborado por:	Autorizado por:
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



“QUESOS 3 HERMANOS”

Nombre del puesto	Empleado de Mostrador
Departamento	Ventas
Reporta a	Jefe de ventas
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Excelente servicio al cliente y cumplir objetivo de ventas
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Atender oportunamente a los clientes de mostrador. Ofreciéndoles los productos, el servicio y asesoría • Informar oportunamente a logística de pedidos mayores • Realizar factura y cobro de la mercancía • Implementar la publicidad necesaria para el incremento de las ventas en mostrador • Procurar una buena exhibición de los productos en las vitrinas • Organizar y limpiar el mostrador • Brindar servicio post - venta al cliente • Recibir devoluciones de mercancía • Velar por el mantenimiento de un stock óptimo de inventario en vitrinas y estanterías de mostrador • Apoyar a las labores de inventario • Cumplir con la normatividad establecida
Requisitos	Formación básica: Bachiller
	Formación complementaria: Conocimiento en ventas y atención al cliente
	Experiencia: 6 meses mínimo. Edad 20 a 45 años. Sexo indistinto
	Habilidades: Servicio al cliente, respeto, honestidad, Comunicación
Elaborado por:	Autorizado por:
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

**“QUESOS 3 HERMANOS”**

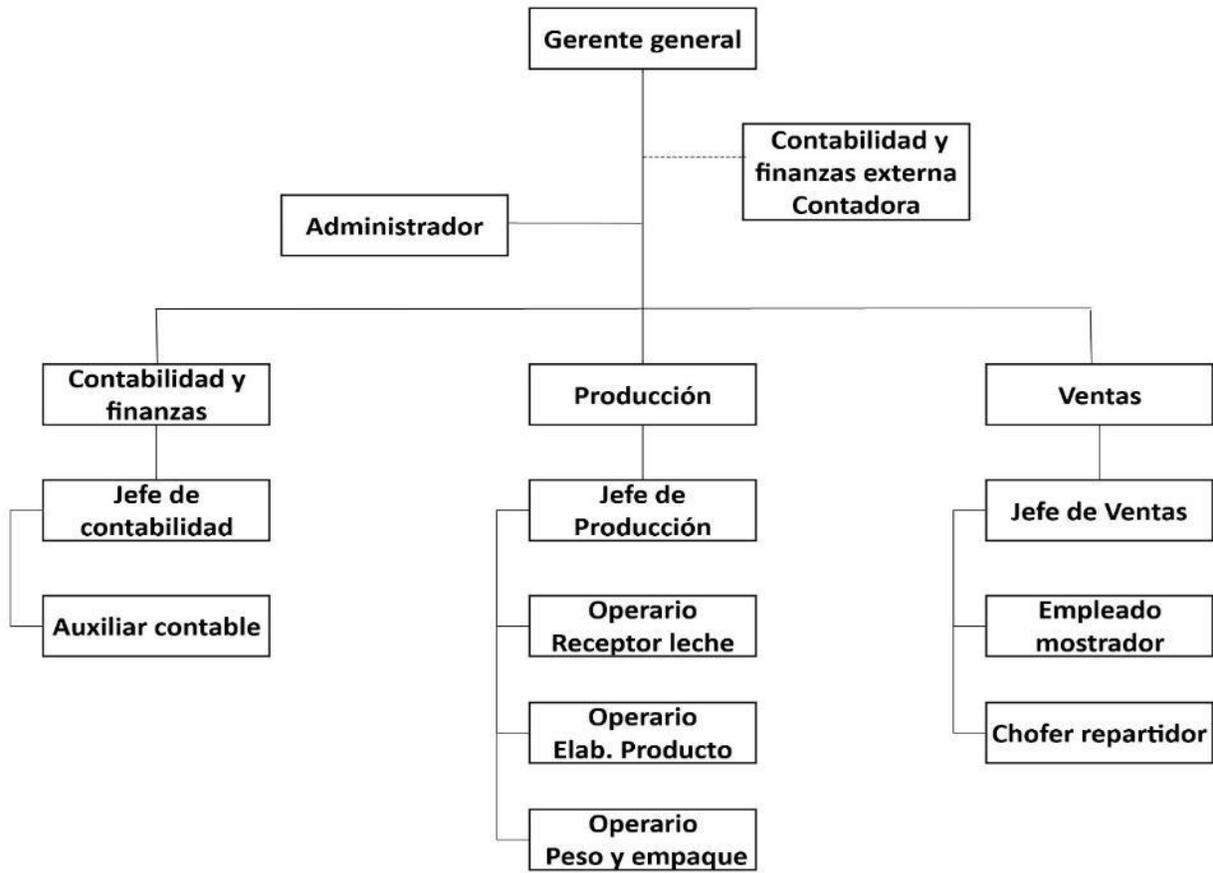
Nombre del puesto	Almacenista de materiales y producto terminado
Departamento	Producción
Reporta a	Jefe de producción
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Realizar las actividades de almacén, recibiendo, revisando y organizando los materiales y productos terminados a fin de atender oportunamente la entrega a los usuarios.
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Recepción, organizar, resguardar y suministrar los materiales, equipo, herramienta y producto terminado de la empresa• Clasifica, codifica y rotula la mercancía que ingresa a almacén• Lleva control de materiales y productos que ingresa y egresan del almacén.• Mantiene orden permanente en existencias de almacén para surtir ágilmente los requerimientos de los usuarios• Colabora en la realización de inventarios físicos• Recibe, verifica y despacha las requisiciones, notas o facturas de ventas de materiales• Mantiene control de caducidades de materiales para evitar pérdidas por obsolescencia
Requisitos	Formación básica: Bachiller
	Formación complementaria: Buen manejo de tecnología (software) para capturar entradas, salidas y devoluciones
	Experiencia: 1 año mínimo. Edad 20 a 45 años. Sexo: Hombre
	Habilidades: Mantener niveles de stock adecuados y buen manejo del producto lácteo para evitar mermas o daños
Elaborado por: María Gisela Torres Hernández	Autorizado por: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

**“QUESOS 3 HERMANOS”**

Nombre del puesto	Chofer repartidor
Departamento	Ventas
Reporta a	Jefe de ventas
Le reportan	Ninguno
Objetivo	Realizar el traslado de las mercancías previamente asignada. Planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de entrega
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Verificar que se encuentre en buen estado el camión• Cargar gasolina antes comenzar las labores cotidianas• Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo dos rutas alternas para completar sus funciones• Cargar los pedidos en conjunto con los compañeros de bodega• Revisar las órdenes a entregar., comparando las facturas con los productos a repartir• Descargar los pedidos donde los clientes y acomodar la mercancía• Cobrar las facturas entregadas• Tramitar los permisos de ley para la circulación del vehículo• Lavar y limpiar el vehículo 2 veces a la semana• Elaborar reporte de entregas y devoluciones de mercancías
Requisitos	Formación básica: Bachiller
	Formación complementaria: Conocer rutas de traslado y rutas alternas. Compromiso y actitud de servicio. Licencia de conducir
	Experiencia: 2 a 4 años. Sexo: Hombre. Edad: 25 a 45 años
	Habilidades: Agilidad para conducir y para carga de mercancías en el camión, así como cuidado del producto lácteo
Elaborado por:	Autorizado por:
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



ORGANIGRAMA





Manual de procedimientos e instructivos clave y reglamento interno de trabajo



Manual de procedimientos e instructivos

ÁREAS

PRODUCCIÓN

ADMINISTRACIÓN

VENTAS

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Realizado por: María Gisela Torres Hernández

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

Ixmiquilpan, Hidalgo a 16 de agosto de 2019

Introducción

El manual de procedimientos es una guía operativa donde se describen los pasos a seguir para ejecutar las actividades de una manera detallada, para que en cada área las personas realicen eficientemente sus funciones. Es un instrumento de carácter obligatorio para la adecuada organización de la empresa.

La descripción de los procedimientos comprende el desarrollo de las actividades cotidianas en todos los niveles jerárquicos, para disminuir errores e incrementar la productividad laboral

Objetivo

Brindar un soporte en la organización de los procesos operativos, donde se establecen claramente los procedimientos como una herramienta de control interno, para innovar y producir los mejores resultados con calidad, eficiencia y mejoramiento continuo

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

3 Octubre 2019





ÁREA DE PRODUCCIÓN

Responsable: jefe de área

Buenas prácticas

Las personas que laboran en esta área tienen una gran responsabilidad ante los consumidores y deben garantizar la calidad e inocuidad de los productos. Esto se logra mediante la aplicación de las buenas prácticas de manufactura en la cadena de producción.

Las buenas prácticas, regula, mejora y soluciona problemas bajo un conjunto de lineamientos establecidos para garantizar un entorno laboral limpio y seguro, y evita la contaminación de alimentos en las distintas etapas de producción. (FAO, 2011)

Para aplicar las buenas prácticas que describe este manual se requiere esfuerzo y cambio de actitud y conducta por parte de las personas encargadas del proceso de producción. Para garantizar la calidad e inocuidad desde la recepción de la leche, hasta la distribución y venta de los productos lácteos. (FAO, 2011)

El Local del área de producción

Las Buenas prácticas, se logra manteniendo limpios los lugares de trabajo y los utensilios que se utilizan para la fabricación de los quesos. (FAO, 2011).

El área de producción debe contar con condiciones y servicios básicos, que permita realizar los procesos de producción en un ambiente adecuado, cumpliendo los requerimientos sanitarios. De acuerdo a lo que establece la NOM-251-SSA1-2009.

- Los accesos y alrededores de la instalación deben de estar limpios
- Las ventanas y puertas del local deben tener buena ventilación e iluminación natural
- Tener área de almacenamiento de los productos terminados y materia prima
- Las instalaciones sanitarias deben estar separadas del área de producción
- Se requiere un lugar para el lavado de manos
- Los depósitos de agua deben estar siempre limpios y con un sistema de drenaje funcional
- En el local hay que tener recipientes para depositar la basura que se genera en el proceso de elaboración
- Se debe tener un sistema que permita el control de insectos y roedores

Los productores

Buenas prácticas de higiene personal: El objetivo es garantizar que las personas que estén en contacto directo e indirecto con los productos lácteos no lo contaminen. (FAO, 2011) De acuerdo a lo que establece la NOM-251-SSA1-2009. Por lo tanto, cada trabajador debe:

- Presentarse bañado y limpio al trabajo
- Evitar el contacto con los productos lácteos en caso de padecer una infección o afección temporal como catarro, gripe o diarrea
- Utilizar uniforme de trabajo limpio (Obligatorio): Bata, cubre bocas, redecilla para el pelo, guantes, botas de hule
- Lavarse las manos con agua y jabón y desinfectarse antes de iniciar su trabajo, después de ir al baño y todas las veces que sean necesarias.
- Cortarse las uñas, mantenerlas limpias y sin pintura, quitarse reloj, anillos y todos los elementos que pueda estar en contacto con los productos
- Recogerse el cabello dentro de la red o gorro
- Quitarse la ropa de trabajo cuando vaya al baño y colocársela nuevamente al ingresar al área de producción

No debe

- Comer, beber, toser, estornudar, masticar chicle, escupir, durante el proceso de elaboración de los productos lácteos
- Limpiarse las manos en la ropa de trabajo
- Limpiar los utensilios en la ropa de trabajo
- Peinarse en el área de elaboración de los productos.

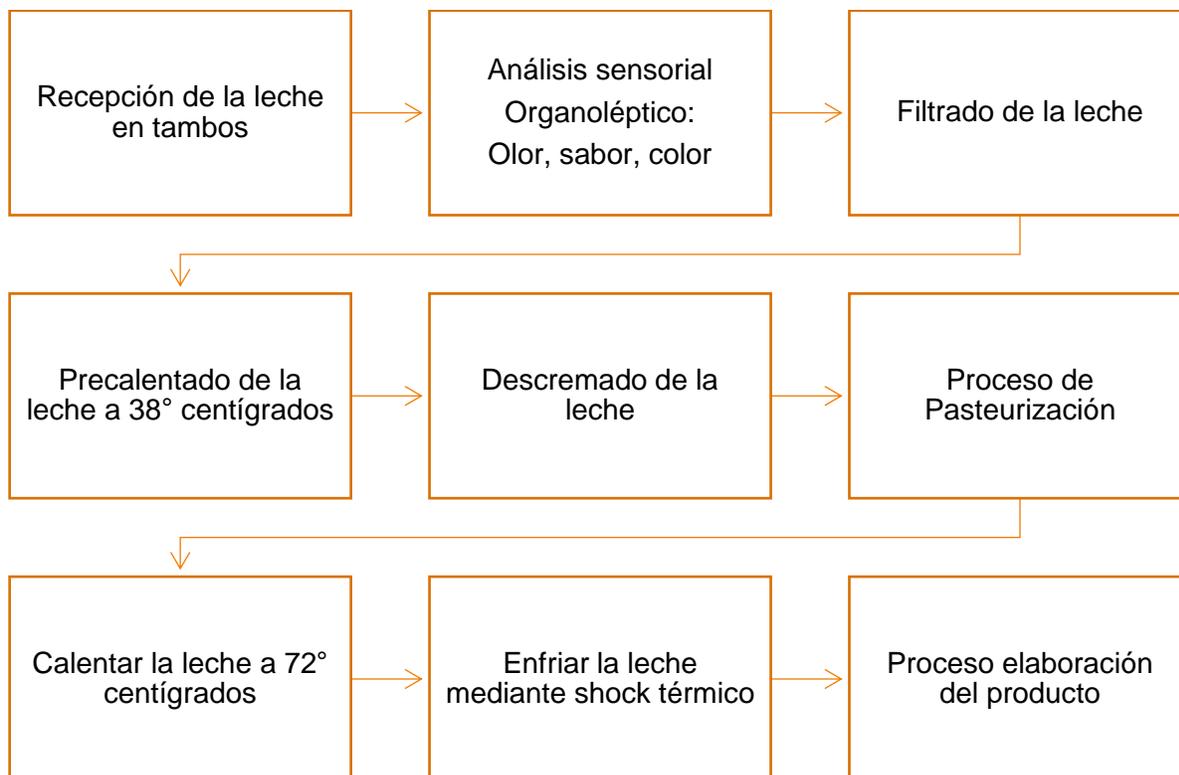


Fuente: <https://www.facebook.com/Quesos-3-Hermanos->

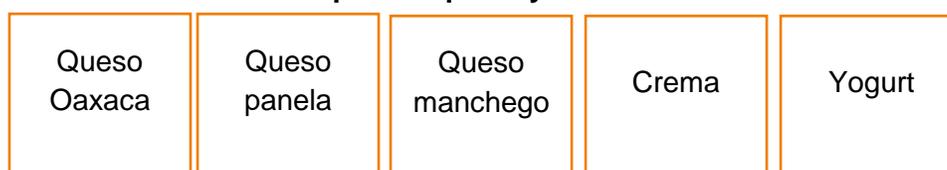
PRODUCCIÓN

Diagrama de flujo para el aseguramiento de la calidad y tratamiento de la leche

Responsable: Operario recepción de leche, cuajado y pasteurizado



Tipos de queso y derivados

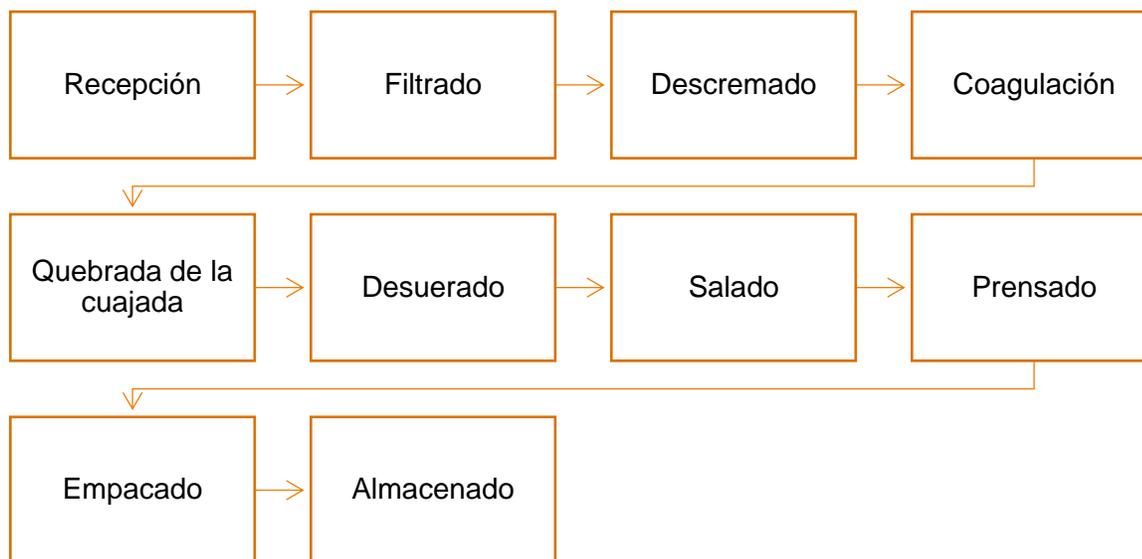


Elaboración propia con información de Fuente: <http://www.fao.org/3/a-bo954s.pdf>



Flujo para la elaboración de los quesos

Responsables: Operarios elaboración de los productos lácteos



Procedimiento para descremar 10 litros de leche

Responsable: Operario receptor de leche

1. Descremar la leche en la descremadora eléctrica y recibir la crema en una olla de acero inoxidable
2. Medir y envasar la crema en envases de 1 litro y de 1/2 litro
3. Conservar en refrigeración a 4° centígrados

Rendimiento: Con los 10 litros de leche se obtendrá 0.8 litro de crema

Tiempo: 30 minutos de trabajo

Procedimiento para elaborar Queso Oaxaca

Responsables: Operarios elaboración del producto, empaque y pesaje y almacenista

Técnica cuidadosa de elaboración para obtener una consistencia elástica.

Materia prima:

10 litros de leche pasteurizada

Aditamentos: 2 g. de Nitrato de potasio, 2 g. Cloruro de sodio, 1.5 ml. de cuajo, 22.5 ml. De ácido láctico, 20 g. de sal

1. A la leche tratada se le adiciona el ácido láctico, para fijar la acidez y realizar la prueba de estirado y calentar la leche a 34° C.
2. Adicionar la leche con los demás ingredientes y dejar en reposo 30 minutos a que cuaje
3. Cortar y agitar la cuajada de 10 a 15 minutos y lentamente elevar la temperatura a 37° C
4. Pasar la cuajada a la mesa de estiramiento y realizar las hiladas de queso
5. Formar la bola de queso
6. Pesar, empacar al alto vacío, etiquetar
7. Almacenar en refrigeración

Rendimiento

Con 10 litros de leche se obtendrá 1 kilo de queso Oaxaca

Tiempo: 1 hora



Fuente: <https://www.facebook.com/Quesos-3-Hermanos->

Procedimiento para elaborar Queso panela

Responsables: Operarios elaboración del producto, empaque y pesaje y almacenista

Materia prima:

9 litros de leche pasteurizada

Aditamentos: 2 g. de Nitrato de potasio, 2 g. Cloruro de sodio, 1.5 ml. de cuajo, 150 g. de sal

1. Los aditivos y el cuajo se disuelven en 5 ml. de agua y se adicionan a la leche agitando vigorosamente. Se deja reposar 30 minutos
2. Se corta la cuajada y se deja reposar 5 minutos
3. Se madura el grano agitando suavemente la cuajada por 10 minutos. Se deja reposar 5 minutos
4. Desuerado: retirar 2 terceras partes del suero
5. Salado: agregar la sal y agitar 5 minutos
6. Moldeado: se deposita en canastos y a la media hora se desmolda
7. Refrigerar a 5° C. por 12 horas
8. Empacar y etiquetar
9. Almacenar en refrigeración a 5°C.

Rendimiento: Con 9 litros de leche se obtiene 1 kilo de queso panela

Tiempo: 1 hora con 30 minutos de trabajo



Fuente: <https://www.facebook.com/Quesos-3-Hermanos->

Procedimiento para elaborar Queso manchego

Responsables: Operarios elaboración del producto, empaque y pesaje y almacenista

Materia prima

10 litros de leche pasteurizada

Aditamentos: 8 g. de Nitrato de potasio, 8 g. Cloruro de sodio, 6 ml. de cuajo, 80 g. de sal. 1 sobre de cultivo mesófilo

1. Incubación: Agregar a la leche pasteurizada el cultivo mesófilo en 3 litros de leche y agitar 3 minutos, agregar el resto de la leche y agitar
2. Reposo: dejar reposar por una hora
3. Coagulación. Agregar los demás aditamentos disueltos en 16 ml, de agua, agregar el cuajo y dejar reposar 30 minutos
4. Moldeado: se deposita en moldes
5. Prensado: se prensa para eliminar suero, se voltea y se vuelve a prensar
6. Secado y maduración: Los quesos permanecen en lugar con humedad adecuada para eliminar el exceso de agua, hasta su maduración, durante 30 días a partir de la fecha de moldeado
7. Empacar y etiquetar
8. Almacenar en refrigeración a 5°C.

Rendimiento: Con 10 litros de leche se obtiene 1 kilo de queso manchego

Tiempo: 1 hora de trabajo



Fuente: <https://www.facebook.com/Quesos-3-Hermanos->

Procedimiento para elaborar Yogurt

Responsables: Operarios elaboración del producto, empaque y pesaje y almacenista

Materia prima:

10 litros de leche pasteurizada

Aditivos: Bacterias productoras de ácido láctico (LACTOBACILLUS BULGARICUS Y STREPTOCOCCUS)

1. Inoculación: Se adiciona la leche pasteurizada con las bacterias productoras, en partes iguales entre 2 y 3%
 2. Incubación: se realiza durante 4 – 6 horas, en el que el yogurt adquiere un PH 4 – 7, indica la concentración de hidrogeno y mide la acidez.
 3. Batido: se bate en mezcladora industrial, con el subproceso concluye el enfriamiento. Al terminar la incubación al llegar a una temperatura de 20°C. Se le pueden agregar saborizantes, frutas
 4. Envasado y etiquetado: se vacía en envases de un litro, se etiqueta
10. Almacenar en refrigeración a 5°C. hasta su comercialización

Rendimiento: Con 10 litros de leche se obtiene 1 litro de yogurt de consistencia espesa.

Tiempo: 1 hora de trabajo



Fuente: <https://www.facebook.com/Quesos-3-Hermanos->



Instructivo para el llenado de la orden de producción

Responsable: jefe de producción

No.	Concepto	Se debe anotar
1	Fecha de expedición de la orden	Día, mes, año
2	Departamento	Producción
3	Producto	Tipo de queso o derivado
4	Inicio	Día, mes, año de inicio de elaboración
5	No. de pedido	No. de pedido consecutivo
6	Fecha de entrada al almacén	Día, mes y año de entrada del producto al almacén
7	Cantidad	Número de productos que se van a elaborar
8	Fecha de termino	Día, mes y año de terminación del producto
9	Especificaciones	Especificar si el producto contará con detalle solicitado por el cliente
10	Materiales	Materia prima a utilizar con sus respectivas especificaciones
11	Labor o trabajo	Especificar el personal del departamento de producción con respectivas especificaciones
12	Gastos indirectos	Especificar si hay otro tipo de gastos, por ejemplo, horas extras

Elaboración propia con información de: Fuente: <http://promep.sep.gob.mx/archivospdf/>



Glosario

Acidez: que expresa la acidez en porcentaje de peso de los ácidos contenidos en el producto.

Ácido láctico: es un compuesto químico que proviene de la glucosa y se utiliza para la fermentación láctica

Bacteria: son organismos que solo se observan en microscopio

Buenas prácticas: prácticas o actuaciones de una organización que se ha comprobado son efectivas, eficaces y eficientes.

Cadena de producción: son las etapas por las que pasa el producto hasta que llega a la mesa del consumidor

Cloruro de sodio: es sal común utilizado en la elaboración de productos alimenticios

Cuajo: fermento para cuajar la leche

Cuajada: es el producto que se forma al separar la leche del suero, por acción del calor del cuajo

Cultivo láctico: son un caldo de bacterias fermentadoras y productoras, son empleadas en alimentos para protegerlos contra la acción de otros organismos

Contaminación: es la transferencia de bacterias de un alimento a otro

Fermentación: es el proceso que se da en alimentos como el yogurt, que tiene como agente principal a la levadura

Nitrato de potasio: componente del salitre, cristalino, soluble en agua

Inocuidad: es la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor

Lactosa: azúcar que está presente en la leche

Organoléptica: Impresión sensorial referida al olor, color y sabor

Pasteurización: proceso mediante el cual los alimentos son sometidos a un tratamiento térmico

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

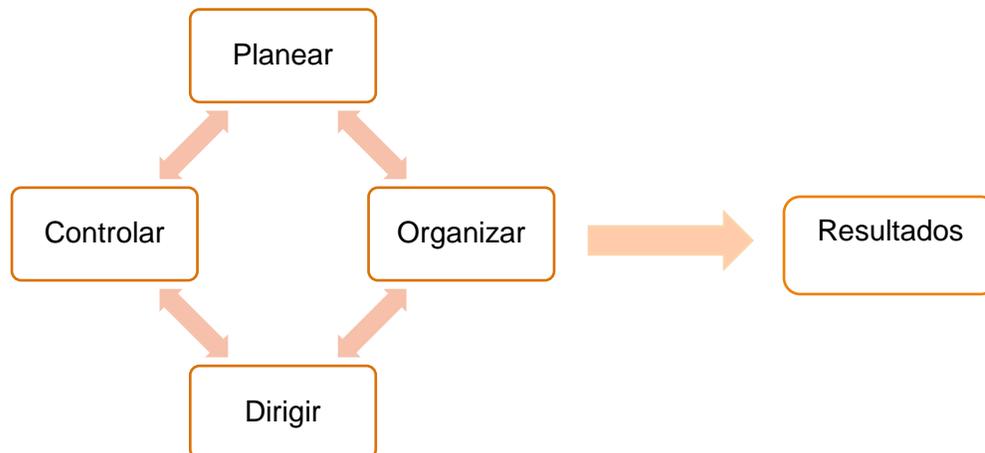
En esta área se gestionan todos los recursos que están implicados en su estructura y por consiguiente de su funcionamiento.

Para direccionar a la empresa hacia el alcance de resultados concretos de productividad, rentabilidad, competitividad, mejoramiento continuo y desarrollo, es indispensable la implementación del proceso administrativo, apoyado en la interacción de los colaboradores de todos los niveles y áreas operativas.

La aplicación del procedimiento administrativo implica la puesta en marcha de cuatro fases de carácter permanente e interrelacionadas entre sí

Planeación, Organización, Dirección y Control

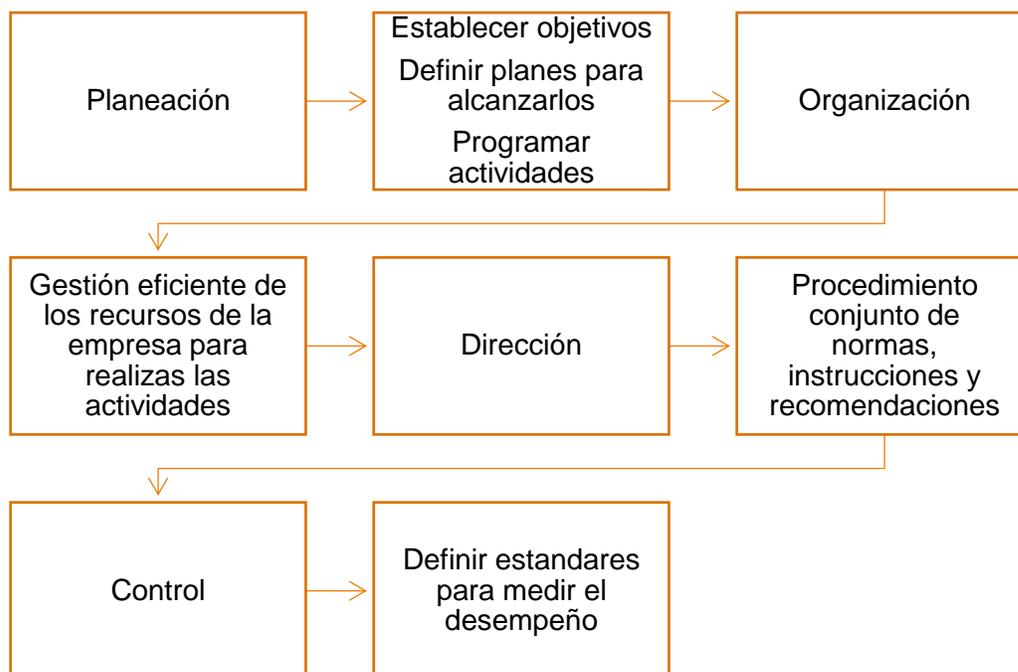
Proceso administrativo



Estos procedimientos administrativos son herramientas importantes para la adecuada dirección de la empresa, representan una estructura de tareas que debe llevar a cabo el Gerente administrativo de la empresa como una visión de su trabajo diario



Diagrama de flujo de los procedimientos administrativos



PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
Procedimiento	Responsable
Monitoreo constante del entorno para captar oportunidades y amenazas del negocio: Situación económica, política, social, competencia, clientes, proveedores	Administrador
Diseñar planes de la información del entorno con objetivos claros a corto y mediano plazo: <ul style="list-style-type: none"> • Planes de venta • Planes de producción • Planes de expansión de mercado 	Administrador
Administración del presupuesto con inversión óptima de recursos financieros, materiales y humanos. <ul style="list-style-type: none"> • Asignar el presupuesto a cada área y proyecto de la empresa • Establecer quien recibe y en que términos de recursos humanos, financieros y tiempo 	Administrador

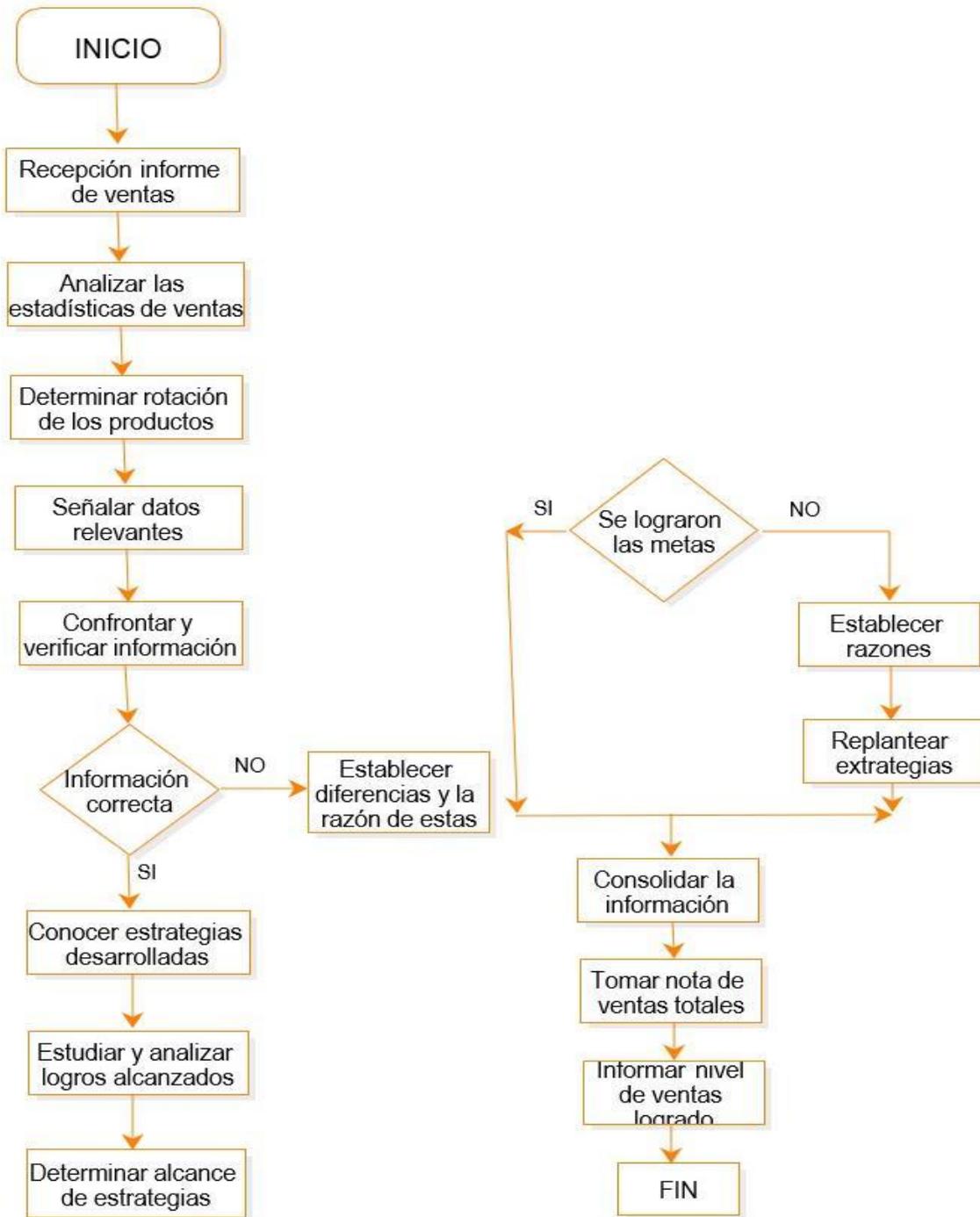


<p>Revisión de informes de ventas y cumplimientos de las ventas</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisar ventas mensuales• Establecer objetivos de ventas• Hacer proyecciones de ventas• Fijar precio de ventas de los productos	Administrador
<p>Interacción con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none">• Buscar proveedores certificados• Analizar información y opciones ofrecidas• Negociación con el proveedor	Administrador
<p>Autorización de documentos y acciones a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción de documentos• Consulta de documentos• Analizar factibilidad de proyectos• Realizar información de que se debe disponer diariamente	
<p>Establecimiento de políticas de compra y venta</p> <ul style="list-style-type: none">• Recibir información de los stocks de mercancía• Calcular las cantidades existentes de cada producto• Determinar rotación de los productos• Establecer la cantidad a comprar	Administración
<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirigir y supervisar continuamente a todo el personal• Delegar autoridad y responsabilidades• Tender puentes de comunicación efectiva con todas las áreas• Formar equipos de trabajo sincronizando actividades	Administrador



Administración de los recursos humanos	
<p>Selección de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir solicitud de candidato • Realizar entrevistas para conocer las reacciones del candidato • Reclutar y seleccionar al personal más idóneo al puesto de trabajo 	Administrador
<p>Contratación y liquidación de contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el contrato de trabajo sea individual o indeterminado estableciendo derechos y obligaciones • Al término del mismo recontractar o realizar la liquidación 	Administrador
<p>Capacitación técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de recién ingreso de acuerdo a su puesto • Realizar capacitación continua a todo el personal 	Administrador
<p>Programación de actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar las actividades por áreas • Pasar el informe a los jefes de área • Establecer objetivos y tiempo 	Administrador
<p>Registro de asistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de asistencia de todos los empleados • Establecer una tarjeta de asistencia para cada empleado • Capturar la información al sistema 	Auxiliar
<p>Pago de nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la nómina correspondiente a cada área • Garantizar que los trabajadores reciban en tiempo y forma su salario • Establecer la forma de pago: efectivo o transferencia bancaria • Llevar un manejo de nómina apegado a la legislación laboral • Establecer criterios para pagos extras 	Auxiliar

Diagrama de flujo procedimiento revisión de estadísticas de ventas



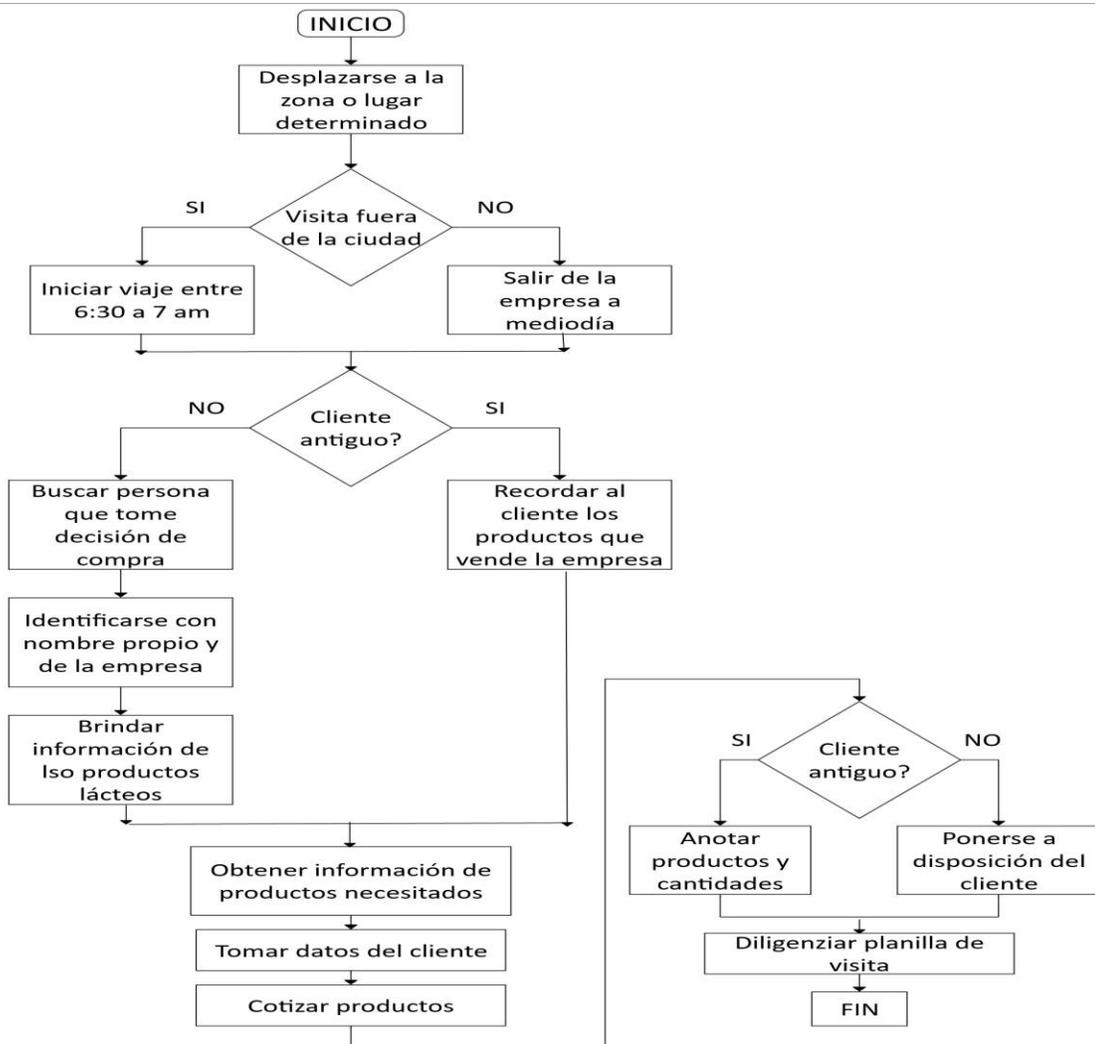
Elaboración propia con información de Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/>

ÁREA DE VENTAS

Esta área se encarga de la distribución y venta de los productos lácteos y dar seguimiento a las rutas del vendedor para garantizar la cobertura y abastecimiento en los puntos de venta. Se implementan estrategias de ventas, con la finalidad de maximizar, satisfacer y motivar al consumidor.

La función principal del departamento de ventas es establecer el contacto efectivo y personal con el cliente con el fin de realizar la venta a través de diferentes procedimientos

Procedimiento de visita a clientes en sus locales puntos de venta



Elaboración propia con información de Fuente: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle>

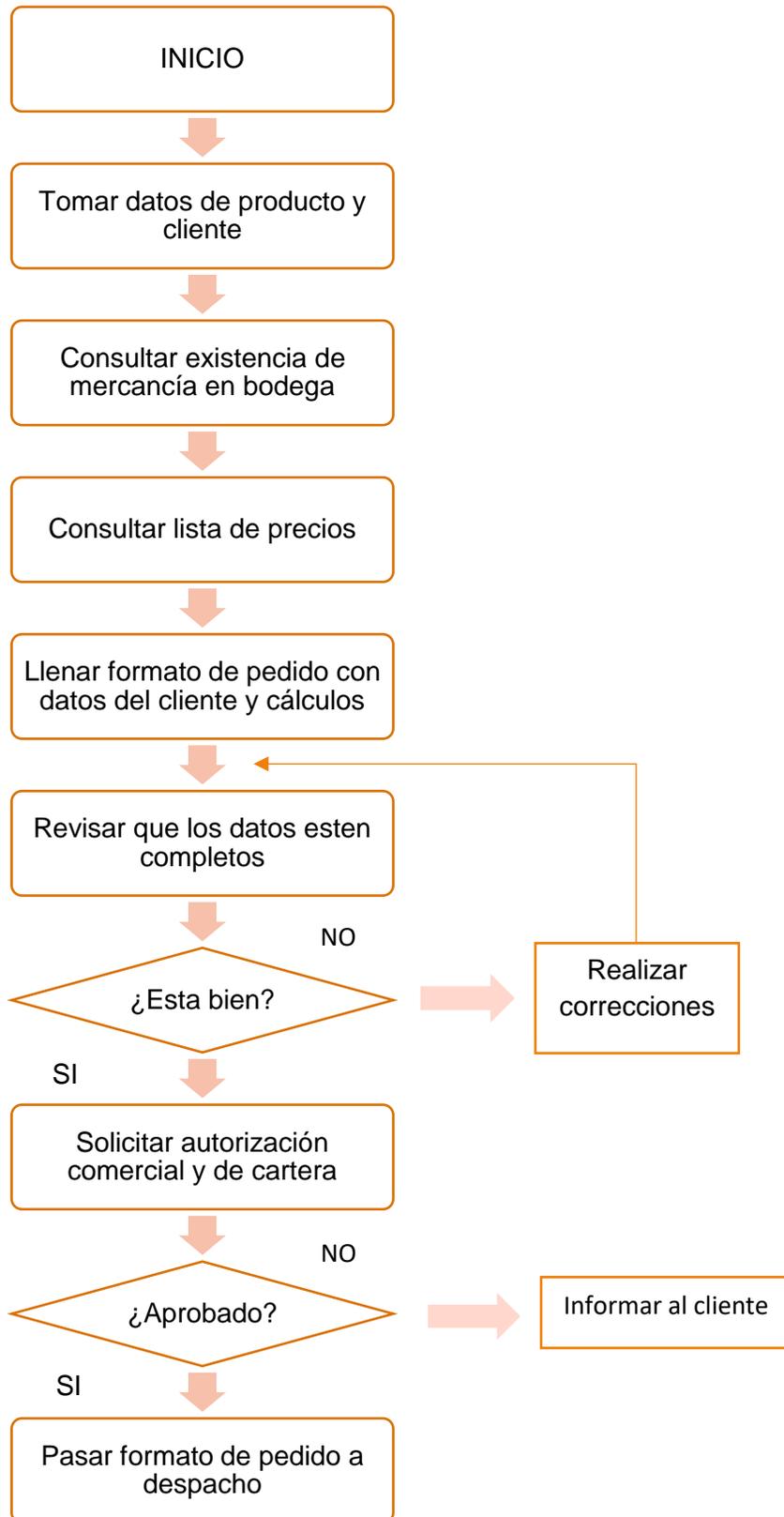


PROCEDIMIENTOS DE VENTAS	
Procedimiento	Responsable
PROGRAMAR VISITA AL CLIENTE EN SU PUNTO DE VENTA	
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar a los clientes existentes y potenciales para ofertar los productos y servicios de la empresa • Elegir clientes y población • Armar plan de trabajo • Determinar si la visita es fuera o dentro de la ciudad • Programar la visita local • Solicitar autorización salida de la empresa • Autorización del plan de trabajo de los asesores comerciales • Establecer contacto con el cliente que tome decisión de compra, ofertar y vender los productos 	Jefe de ventas

PROCEDIMIENTOS DE VENTAS	
Procedimiento	Responsable
PEDIDO	
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar datos del producto y cliente • Consultar disponibilidad y existencia de mercancía • Consular lista de precios • Llenar formato de pedido con datos del cliente y cálculos • Revisar que los datos estén correctos o hacer correcciones • Solicitar autorización comercial y de cartera • Pedido no autorizado: informar al cliente • Pedido autorizado: Pasar formato de pedido a despacho • Solicitar programación de entrega de pedido • Informar al cliente fecha de entrega • Realizar seguimiento 	Jefe de ventas



Procedimiento de pedido



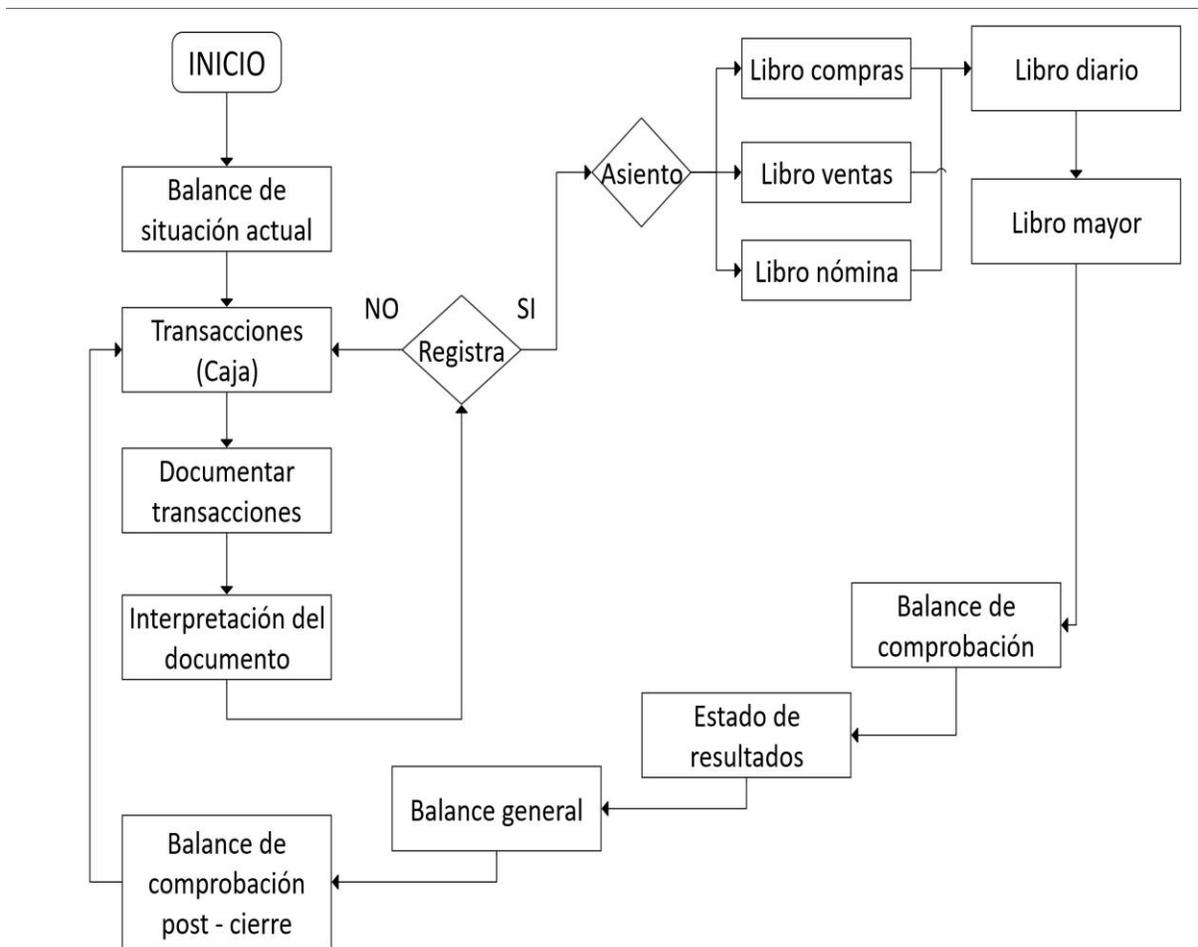


PROCEDIMIENTOS DE VENTAS	
Procedimiento	Responsable
ATENCIÓN EN MOSTRADOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente con saludo y bienvenida • Entablar comunicación • Determinar productos requeridos por el cliente • Ingresar al software • Consultar disponibilidad de producto • Si no hay disponibles informar al cliente <p style="text-align: center;">PRODUCTOS DISPONIBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultar lista de precios • Cotizar productos • Informar el valor al cliente • Preguntar si quiere algún otro producto • Establecer si el cliente realizará la compra • Facturar la mercancía • Entregar factura o remisión al cliente • Indicar al cliente la ubicación de la caja para que realice el pago y le entreguen la mercancía <p style="text-align: center;">PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la publicidad necesaria para el incremento de las ventas en mostrador • Procurar una buena exhibición de los productos en las vitrinas • Organizar y limpiar el mostrador 	Empleado de mostrador

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

En esta área se lleva el proceso contable y financiero de la empresa. Los procedimientos contables son todos aquellos procesos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones y operaciones de la empresa. El Contador se encarga de instrumentar y establecer los sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones, financieras, tributarias, presupuestales para efecto de emitir información oportuna por medio de los estados financieros

PROCESO CONTABLE



Elaboración propia con información de Fuente: https://www.academia.edu/24475662/DIAGRAMA_DE_FLUJO



PROCEDIMIENTOS CONTABLES	
Procedimiento	Responsable
REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES	
<p>Asientos contables en libro diario y mayor electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar los movimientos operacionales de la empresa en libro diario • En libro mayor se irán comprobando los saldos de cajas, bancos, cuentas de clientes y proveedores 	Auxiliar contable
<p>Cuadre y revisión de caja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se revisa la existencia de dinero, cheques u otra forma de depósito 	Auxiliar contable
<p>Registros de reembolso de caja chica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un comprobante para el reintegro del fondo fijo 	Auxiliar contable
<p>Realizar conciliación bancaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los estados de cuenta del banco • Revisar impuestos y comisiones cargadas por movimientos del banco • Elaborar nota con fecha del último día del mes en conciliación • Registrar nota • Imprimir estados de cuenta • Compara el estado de cuenta con el libro • Verificar concordancia de la información • Realizar formato de conciliación bancaria • Archivar la conciliación en la carpeta 	Contador
<p>Revisar cuenta con clientes y proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar facturas de adeudo con los proveedores por concepto de la adquisición de la materia prima • Realizar todos los asientos del activo circulante de clientes 	Auxiliar contable

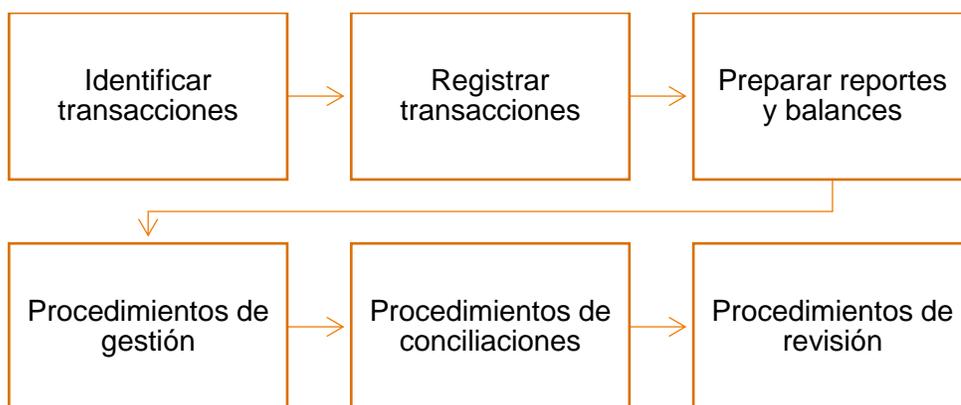


Revisión de la cartera de la empresa <ul style="list-style-type: none">• Revisar las ventas a crédito de los clientes	Contador
Cancelación de anticipos a clientes <ul style="list-style-type: none">• Imputar la cuenta de clientes en lugar de la de anticipos quedando saldo acreedor	Auxiliar contable
Manejo de información contable y general <ul style="list-style-type: none">• Recolectar, identificar, medir, clasificar, analizar y evaluar todas las operaciones de la empresa	Contador
Control de costos de inventario <ul style="list-style-type: none">• Realizar la evaluación de costos, detectar y realizar cambios para reducir costos	Contador
Documentación e informes requeridos por autoridades fiscales <ul style="list-style-type: none">• Recopilar y tener en orden toda la documentación que puede ser requerida por la autoridad fiscal: Declaraciones, registros, información financiera, etc.	Contador
Presentación de declaraciones provisionales <ul style="list-style-type: none">• Realizar el cálculo de las operaciones y presentan en tiempo y forma las declaraciones provisionales	Contador
Pago de impuestos al SAT <ul style="list-style-type: none">• Pagar de forma oportuna el pago de impuestos a los que está sujeta la empresa	Contador
Emitir estados financieros y de comprobación <ul style="list-style-type: none">• Emisión oportuna de los estados financieros para la toma de decisiones de la empresa, con información exacta sobre la gestión	Contador

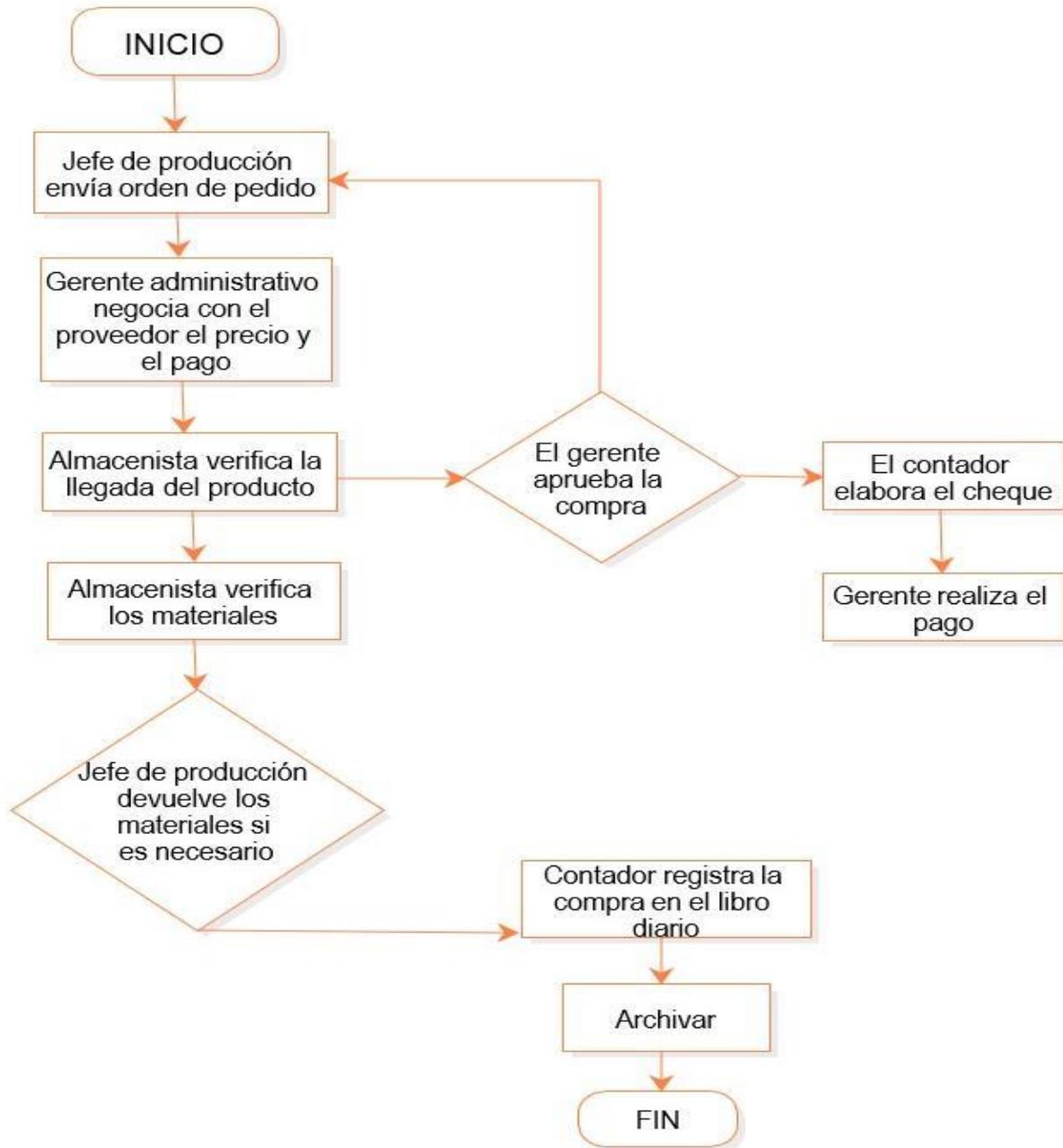


<p>Revisar facturas de proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar las facturas que se reciben, capturar datos como el RFC, el folio fiscal, utilizando verificación de comprobantes fiscales por internet 	Auxiliar contable
<p>Establecer el valor adeudado a proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cálculo de las facturas pendientes de pago a proveedores • Gestionar el pago a proveedores 	Contador
<p>Establecer forma de pago efectivo o cheques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer con el proveedor si el pago se realiza por transferencia bancaria, cheque o efectivo y realizar lo conducente a lo que solicite el proveedor. 	Contador
<p>Recibir autorización de pagos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a gerencia la autorización del pago y realizarlo oportunamente dentro del plazo establecido. 	Auxiliar contable

Diagrama de flujo de procedimientos contables



Procedimiento de una compra que involucra a tres áreas producción, administración y contabilidad



Elaboración propia con información de Fuente: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6295/>



Reglamento interior de trabajo

Capítulo I

Ámbito de aplicación

ART. 1°. El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa "Quesos 3 Hermanos" con domicilio en Circuito Palmeros #14 Col. Vicente Guerrero, C.P. 42302 en Ixmiquilpan, Hidalgo, Establece las disposiciones de observancia obligatoria tanto para la empresa como para todos los trabajadores a su servicio,

Capítulo II.

Horario de trabajo

ART. 2°. Horas de entrada y salida de los trabajadores

1. Los días laborales de personal administrativo son:
Lunes a viernes de 8am a 2pm. Y de 3pm a 5pm.
Los sábados de 8am a 2pm.
La hora de comida de 2pm a 3pm.
Total 46 horas a la semana por cada trabajador
2. Los días laborales del personal operativo son:
Lunes a domingo. Primer turno de 7am a 1pm y segundo turno de 1pm a 7pm.
Con periodos de 10 minutos de reposo.
Total 42 horas a la semana por cada trabajador.
3. Por cada domingo o día festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.
4. Los trabajadores, sin excepción alguna deberán estar en sus lugares de trabajo e iniciar sus actividades a la hora señalada. Se contará con una tolerancia de 10 minutos, pasados estos, se contará como retardo.

Capítulo III

Días de descanso y vacaciones

L. C. Aracelia Patricia Rosales Rosales



Capítulo III

Días de descanso y vacaciones

ART. 3°. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días festivos que sean reconocidos como tales en la legislación laboral.

1. Son días de descanso obligatorio con goce íntegro de salario, los siguientes:
2. 1° de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1° de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, 1° de diciembre cada 6 años, en cambio de Poder Ejecutivo y 25 de diciembre.
3. La empresa concederá a los trabajadores 1 día de descanso por cada por cada 6 días de trabajo, siendo este el día domingo para los trabajadores administrativos y para los trabajadores operativos será rotativo el día.
4. La empresa concederá vacaciones anuales de acuerdo a lo que señala el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo, la cual serán pagados con salario íntegro más la prima vacacional.
5. El rol de las vacaciones para los empleados lo determinará la empresa.

Capítulo IV

Días y lugares de pago

ART. 4. Los días de pago serán los sábados en las instalaciones de la empresa, en el área de administración de 8am a 2pm

Capítulo V

Permisos

ART. 5°. Los trabajadores están obligados a solicitar permisos para faltar a sus labores por escrito. La concesión de los permisos estará sujeta a las siguientes condiciones.

1. Toda falta no amparada con autorización escrita, se considerará falta injustificada
2. Las falas justificadas sin el permiso autorizado por escrito, las que sean por caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobada. El trabajador la justificara dentro de las 48 horas siguientes al día que faltó a sus labores.



3. El trabajador que por razones de enfermedad, personales o extraordinarias que decida retirarse durante su jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso a su jefe inmediato.

Capítulo VI

Vestimenta

ART. 6. Vestimenta de los trabajadores de acuerdo a las áreas de trabajo

Trabajadores áreas administración, contabilidad y ventas

Hombres

1. La vestimenta debe ser de casual a formal
2. Pantalones largos es exigido en todo momento. No se permite el uso de pantalones cortos
3. El tipo de zapato debe ser cerrado. No se permiten sandalias
4. El uso de calcetines es obligatorio en todo momento

Mujeres

1. La vestimenta debe ser casual a formal. No se permiten blusas transparentes
2. El largo de las faldas debe ser apropiado
3. Los accesorios discretos y sencillos
4. El arreglo de las manos sencillo y apropiado
5. No se permitirá el uso de pantalones licra y pantalones cortos

Trabajadores área de producción

La vestimenta será a lo que establece la Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009 Prácticas de Higiene para el Proceso de Alimentos.

Hombres y mujeres

1. Presentarse bañado y limpio al trabajo
2. Utilizar uniforme de trabajo limpio (Obligatorio): Bata, cubre bocas, redecilla para el pelo, guantes, botas de hule)
3. Cortarse las uñas, mantenerlas limpias y sin pintura, quitarse reloj, anillos y todos los elementos que pueda estar en contacto con los productos
4. Recogerse el cabello dentro de la red o gorro

5. Quitarse la ropa de trabajo cuando vaya al baño y colocársela nuevamente al ingresar al área de producción

Capítulo VII

Medidas de seguridad e higiene

ART. 7. La empresa determinará las medidas de higiene y seguridad de acuerdo a lo que señala la Ley Federal del Trabajo, al Reglamento Federal de Seguridad e Higiene del Trabajo y a las Normas Oficiales Mexicanas referidas a la actividad de la empresa “Quesos 3 Hermanos”

1. El personal se abstendrá de realizar todo acto que ponga en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o los clientes.
2. En las incapacidades temporales médicas y pre posnatales, por ninguna circunstancia los trabajadores deberán presentarse en el lugar de trabajo, únicamente para entrega de certificados correspondientes.
3. Si el trabajador sufre un accidente de trabajo, se deberá dar aviso inmediato al jefe, para tomar medidas de urgencia
4. Los trabajadores se deberán apegar a las reglas que dicte la empresa para evitar accidentes de trabajo.
5. De acuerdo a las Normas Oficiales Mexicana la empresa “Quesos 3 Hermanos” cuenta con medidas de seguridad y equipo necesario en caso de urgencia. Botiquín, extinguidores
6. Si un trabajador tiene alguna enfermedad contagiosa, esta obligado a dar aviso al jefe para que sea atendido por un médico. Y se tomarán las medidas necesarias para evitar el contagio

Capítulo VIII

Medidas disciplinarias



ART. 8. El incumplimiento de este reglamento, a la Ley Federal del Trabajo o al contrato Individual de trabajo, que no amerite rescisión de contrato serán sancionados por la empresa con suspensión de labores hasta por 8 días sin goce de sueldo

Se realizarán las investigaciones pertinentes, escuchando su argumento del trabajador, y como regla se notificará por escrito.

Se aplicarán sanciones por retardos injustificados en un periodo de 30 días

Un retardo; amonestación. Dos retardos; suspensión de 1 día sin goce de sueldo. Tres retardos: Suspensión de 2 días sin goce de sueldo. Cuatro retardos; rescisión del contrato.

El trabajador que no acate las disposiciones en materia de seguridad, se sancionará con suspensión de un día sin goce de sueldo

El trabajador que viole el código de conducta o ética empresarial, podrá ser suspendido 3 semanas a dos meses sin goce de sueldo, Dependiendo de la gravedad de la falta. Si reincide, será rescindido su contrato.

Capítulo IX

Disposiciones finales

ART. 9. Desde la fecha que entre en vigencia este reglamento, surtirán efecto las disposiciones contenidas en el presente establecidas por la empresa “Quesos 3 Hermanos”

Ixmiquilpan, Hidalgo a 19 de agosto de 2019



12.4 Firma de recibido del documento

CONFIRMACIÓN DE RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO

El que suscribe Víctor Chávez Daniel, Gerente general de la empresa “Quesos 3 Hermano” Por medio de la presente confirmo y recibo de la alumna María Gisela Torres Hernández, el documento *“Plan operativo en la empresa “Quesos 3 Hermanos” que favorezca y mejore los resultados”* que contiene Filosofía empresarial, Descripción de puestos y funciones, Organigrama, Manual de procedimientos e instructivos y Reglamento Interno de trabajo.

GERENTE GENERAL

TCNO. IND. VÍCTOR CHÁVEZ DANIEL



Recibo
03-10-19

13 SISTEMATIZACIÓN

13.1 Análisis de la intervención

El plan operativo cumple su cometido eficazmente, con la implementación se visualizan mejoras significativas en la empresa Quesos 3 Hermanos. A partir de la definición de la filosofía empresarial, tienen claro los objetivos estratégicos y saben hacia donde dirigir sus actividades. Los empleados conocen sus funciones y responsabilidades, desarrollan mejor sus habilidades en los procesos operativos en todas las áreas, derivado del establecimiento de la estructura organizativa y del uso del manual de procedimientos e instructivos que ejecuta su función eficazmente.

Con las herramientas implementadas dentro del plan operativo, en el área de producción se tiene un mejor uso eficiente de la materia prima y materiales, la cual se han evitado puntos de fuga y se ha mejorado el nivel de producción. Está organizada la producción para fabricar un mayor número de productos lácteos en menor tiempo. La mano de obra directa registra un mayor rendimiento; se agilizaron los procesos. La asignación de puestos a cada trabajador fue el idóneo, se redujo al mínimo el desperdicio de tiempos y movimientos que ocasionaba pérdidas.

Los empleados en todas las áreas y en todos los niveles jerárquicos han mejorado su desempeño y experiencia con las acciones implementadas, orientado todo a una mejora continua con estrategias innovadoras en la calidad de objetivos y metas.

El alcance en el cumplimiento del plan operativo arroja un resultado satisfactorio, desde la perspectiva de organización, ejecución operativa, como económica y financiera, y es el marco de referencia para que la empresa le dé continuidad a la implementación del plan operativo, para que logre alcanzar la eficiencia en sus operaciones, con enfoque a la satisfacción del cliente e incremente su rentabilidad y competitividad.



14 CONCLUSIONES

En una empresa uno de los factores fundamentales es tener buena organización con una gestión empresarial eficaz para que funcione adecuadamente, máxime en una empresa del sector industrial que su eje principal es la producción. La empresa “Quesos 3 Hermanos” presentaba una problemática interna de organización para operar de manera eficiente, por no tener un sustento encuadrado dentro de un plan operativo y una estructura orgánica. Un plan operativo es una herramienta de soporte orientadora de las acciones gerenciales para materializar objetivos en el corto plazo.

El plan operativo en la empresa “Quesos 3 Hermanos” se formula y se implementa a partir de la definición de la filosofía empresarial: misión, visión y valores como un eje regulador de la planeación estratégica. El establecimiento de una estructura organizativa y el desarrollo de todas las acciones enmarcadas dentro del plan operativo, se logró una gestión eficaz de los recursos materiales y humanos, y el cumplimiento de objetivos planteados en el proyecto.

El alcance de los resultados, dentro del tiempo establecido en los procesos de la planificación operativa son satisfactorios. Con la implementación hay orden y sistematización de las actividades, están establecidas claramente las líneas de mando, los empleados están asignados en el puesto idóneo, desempeñan sus funciones con mejor habilidad y destreza que permite agilizar los procesos operativos, lo cual se ha alcanzado un mayor rendimiento de mano de obra directa, un uso adecuado y controlado de la materia prima, materiales y suministros que se reflejó inmediatamente con la disminución de pérdidas en costos y gastos.

Con la organización la empresa ha maximizado sus beneficios, determinado por el trabajo y las decisiones que se toman a partir de la intervención de la planeación operativa. Todos los empleados de la empresa se identifican y tiene claro cuál es la misión, visión y objetivos, se sienten motivados y con sentido de pertenencia con la empresa.

En el breve periodo de tiempo los resultados son visibles y favorables. En este nivel de referencia, para alcanzar mayor eficiencia la empresa debe ser constante con el plan operativo como una mejora continua de sus procesos operativos en todas sus áreas, para que logre consolidarse con ventaja competitiva en el mercado.

La empresa se adaptó al cambio con facilidad, todos los empleados, jefes y gerente tienen buena disposición para enfrentar los retos de la reestructuración, por el buen funcionamiento de la fábrica, a pesar de tener hábitos adquiridos a lo largo de 20 años, trabajaban de manera empírica, sin ninguna coordinación y organización de actividades. Por ello con los beneficios obtenidos a partir de la intervención, en la empresa se tienen que seguir implementando cambios graduales, con estrategias eficaces, para optimizar procesos e incrementar sus utilidades, de manera tal que se genere un impacto organizacional exitoso.

La experiencia en la empresa ha sido enriquecedora, puse en práctica mis conocimientos adquiridos y la capacidad de gestión condujeron a la consolidación de acciones del proyecto, en función de los recursos disponibles. El mayor impacto positivo se reflejó al establecer una estructura organizacional como base fundamental de la planificación operativa, con la participación activa de los empleados y directivos, y la ejecución del proyecto fue determinante para alcanzar excelentes resultados.

La formulación e implementación del proyecto significó un reto para mí, por los cambios que representa para la empresa, que desde el inicio de sus actividades han trabajado sin planes, sin programas, con nula organización, que les generaba pérdidas en distintos rubros y nivel bajo de producción que no satisfacía la demanda. Todo ello fue un gran aprendizaje, me permitió identificar fortalezas y debilidades de la empresa y actuar en consecuencia con el plan operativo, involucrando activamente a todas las áreas funcionales y respondiendo a las demandas identificadas. Con el plan se armonizaron y organizaron las actividades encaminadas a la eficiencia.

La evaluación de impacto de este proyecto es de gran magnitud, y contribuye como herramienta de gestión de cambio, para orientar el desempeño de otras pequeñas y medianas empresas. Es adecuado el plan operativo para implementarlo en otras PyME del sector de la industria de productos alimenticios, y obtener los mismos o mejores resultados, adaptándolo al tamaño y características de cada empresa.

El proyecto es un plan sistemático de trabajo, con una estructura de organización de deberes y responsabilidades para alcanzar sus objetivos y metas, permitiéndoles sobrevivir en el mercado, superando los cambios del entorno (socioeconómico, político y competitivo).

En la actualidad las PyME enfrentan retos en su gestión en cuanto a crecimiento y escalabilidad, que se reflejan en un rápido estancamiento de ventas sin poder superarlo tras el



paso de los años, además de presentar dificultad para aterrizar planes estratégicos y ejecutarlos. Y en un mercado tan competitivo y globalizado estas pequeñas empresas que no ejecutan planes operativos y estratégicos, no se consolidan, están expuestas a constantes pérdidas y, finalmente a su desaparición.

De acuerdo al INEGI (2019) En términos relativos las PyME representan el 99.8% en México, aportan 52% del Producto Interno Bruto y generan el 78% del empleo en el país. Pero lamentablemente el 65% de estas empresas muere antes de los 5 años y, en promedio su esperanza de vida es de tan solo 8 años, porque no cuentan con un proyecto viable que sustente sus operaciones. Situadas en este contexto es fundamental la capacidad de gestión de los directivos para implementar planes estratégicos y operativos para darle continuidad a la empresa

La experiencia con el proyecto de intervención en la empresa, me da la pauta para insertarme en el mercado laboral, tengo los conocimientos y la capacidad de gestión administrativa para desarrollarme profesionalmente en el ámbito empresarial.

Es importante señalar que el gerente de la empresa no se resistió al cambio, siempre se mostró flexible y me dio la libertad de trabajar y realizar los cambios necesarios por el buen funcionamiento de la empresa. La gestión del cambio con el plan operativo implementado, promueve la mejora continua en la empresa.

Durante el año de trabajo en la empresa “Quesos 3 Hermanos” fue de mucha motivación, de armonía, de comunicación, de trabajo de equipo, de intercambio de ideas. Desarrolle habilidades en áreas de ventas, administrativas, contables, logística y sobre todo en el proceso de producción, todo ello fue la clave y base para la ejecución del proyecto. que permitió potencializar las acciones del plan operativo para cumplir con los objetivos planteados de manera exitosa.

En base a todo lo anterior tengo la capacidad de gestión de un proyecto de negocio para emprender, y adaptar a una empresa a los cambios del entorno que derivan de clientes, competencia, aspectos socioeconómicos, culturales y políticos, para que sea competitiva

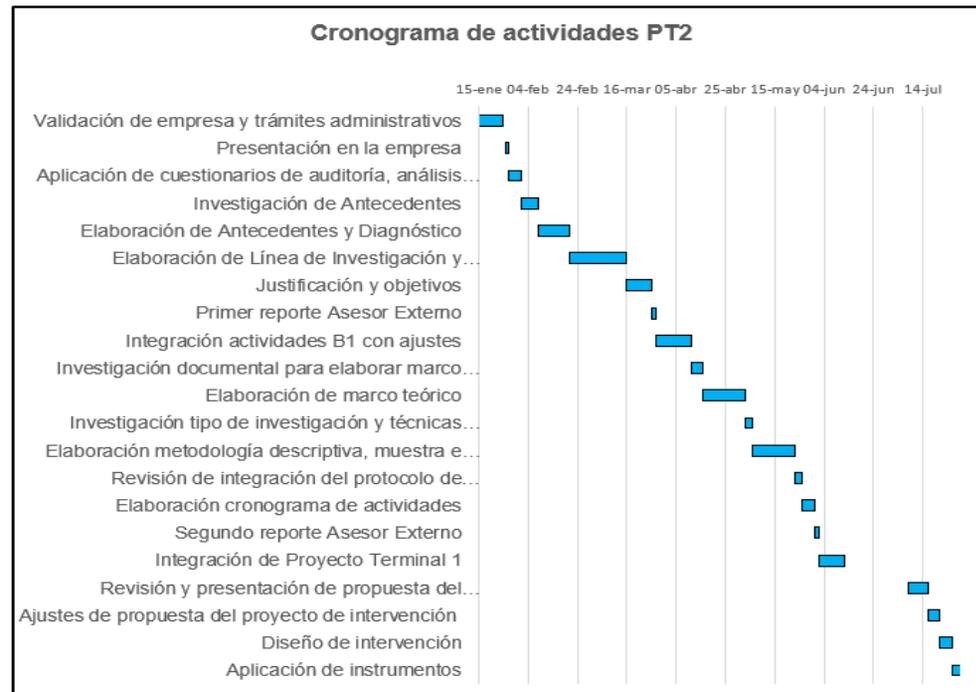
Para finalizar concluyo que la gestión administrativa en una empresa, busca la utilización eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos, a través de la planificación, organización, dirección y control para que alcance los objetivos y sea exitosa.



14.1 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades					
Título del proyecto	Diseño e implementación de un plan operativo en la empresa "Quesos 3 Hermanos" que favorezca y mejore los resultados				
Empresa	Quesos 3 Hermanos				
Nombre del estudiante	María Gisela Torres Hernández	Matricula	ES1611308400	Semestre	Octavo
Fecha de inicio	15 de enero de 2019				

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración en días
Validación de empresa y trámites administrativos	15-ene	25-ene	10
Presentación en la empresa	26-ene	26-ene	1
Aplicación de cuestionarios de auditoría, análisis de resultados	27-ene	31-ene	5
Investigación de Antecedentes	01-feb	07-feb	7
Elaboración de Antecedentes y Diagnóstico	08-feb	20-feb	13
Elaboración de Línea de Investigación y Planteamiento del problema	21-feb	15-mar	23
Justificación y objetivos	16-mar	25-mar	10
Primer reporte Asesor Externo	26-mar	27-mar	2
Integración actividades B1 con ajustes	28-mar	10-abr	14
Investigación documental para elaborar marco teórico	11-abr	15-abr	5
Elaboración de marco teórico	16-abr	02-may	17
Investigación tipo de investigación y técnicas para metodología	03-may	05-may	3
Elaboración metodología descriptiva, muestra e instrumentos	06-may	22-may	17
Revisión de integración del protocolo de investigación	23-may	25-may	3
Elaboración cronograma de actividades	26-may	30-may	5
Segundo reporte Asesor Externo	31-may	01-jun	2
Integración de Proyecto Terminal 1	02-jun	11-jun	10
Revisión y presentación de propuesta del proyecto de intervención	08-jul	15-jul	8
Ajustes de propuesta del proyecto de intervención	16-jul	20-jul	5
Diseño de intervención	21-jul	25-jul	5
Aplicación de instrumentos	26-jul	29-jul	4



15 FUENTES DE CONSULTA

- ADRIANA OROZCO HENAO. (2008). MANUAL DE FUNCIONES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. Recuperado, de UTP Sitio web:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf?sequence=1>
- AGUSTÍN REYES PONCE. (2004). LA ADMINISTRACIÓN MODERNA. Recuperado, de Books Sitio web:
https://books.google.com.mx/books?id=TwnmlLyBJIYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Andrés Vargas. (2002). MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS. Recuperado, de Redalyc Sitio web:
<http://www.redalyc.org/pdf/212/21208205.pdf>
- Concepción Montaña Marroquín. (2012). Planes e Ideas Estratégicas en la Gestión de Talento Humano. Recuperado, de Tecnológico de Gestión de Talento Humano Sitio web:
<https://es.calameo.com/read/002590882c32917928b26>
- CORA YOLANDA NARCIA CONSTANDSE. (2005). Planeación teoría estrategia. Recuperado, de UNAM Sitio web:
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/6/1653.pdf>
- Derecho Mexicano. (2017). REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. Recuperado, de DERECHO MEXICANO Sitio web: <http://derechomexicano.com.mx/reglamento-interior-de-trabajo/>
- DOF. (2009). NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Recuperado, de DOF Sitio web:
<http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3980/salud/salud.htm>
- ECAC. (2016). Planificación estratégica 2013 - 2018. Recuperado, de ISSUU Sitio web:
https://issuu.com/pucesd/docs/planificaci_n_estrat_gica_engorda/47
- Edith Candela Ramírez, Francisco Hernández M., Mercedes García G., Gabriela Montero M. María E. García O., Martha P. García Chavero. (2012). Fundamentos de Administración. Recuperado, de UNAM Sitio web:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf
- ERIKA ESTEFANÍA ILLESCAS CARANGUI, JUKIA NOEMI PILLAJO MACANCELA. (2013). DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE. Recuperado, de UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA Sitio web:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6295/1/UPS-CT002855.pdf>



FAO. (2011). Procesos para la elaboración de productos lácteos. Recuperado, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Sitio web:

<http://www.fao.org/3/a-bo954s.pdf>

FAO. (2011). Buenas prácticas de manufactura en la elaboración de productos lácteos.

Recuperado, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Sitio web: [https://coin.fao.org/coin-](https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/2/13346885088330/manual2_lacteos.pdf)

[static/cms/media/2/13346885088330/manual2_lacteos.pdf](https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/2/13346885088330/manual2_lacteos.pdf)

Fernando Escobar Téllez, María de los Ángeles Lazcano Ortega. (2012). OPERACIONES.

Recuperado, de UNAM Sitio web:

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/contaduria/3/1360.pdf>

FORBES. (2018). Pymes mexicanas un panorama para 2018. Recuperado, de FORBES Sitio

web: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>

Gobierno de Hidalgo. (2010). Índice de Desarrollo Humano Municipal. Recuperado, de Gobierno

Hidalgo Sitio web: [http://poblacion.hidalgo.gob.mx/wp-](http://poblacion.hidalgo.gob.mx/wp-content/descargables/infest/idh%20mun_hidalgo%202010%20web.pdf)

[content/descargables/infest/idh%20mun_hidalgo%202010%20web.pdf](http://poblacion.hidalgo.gob.mx/wp-content/descargables/infest/idh%20mun_hidalgo%202010%20web.pdf)

Gobierno de Ixmiquilpan. (2018). Ixmiquilpan el corazón nos une. Recuperado, de Sitio web:

<https://ixmiquilpan.gob.mx/18-transaprencia-22>

Harold Koontz Heinz Weihrich Mark Cannice. (2012). ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. Recuperado, de FREELIBROS ORG. Sitio web:

https://www.academia.edu/14948370/Administracion._Una_perspectiva_Global_y_Empresarial-FREELIBROS_ORG

INAFED. (2013). IXMIQUILPAN. Recuperado, de Sitio web:

<http://inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios/13030a.html>

INEGI. (2015). Número de habitantes. Hidalgo. Recuperado, de INEGI Sitio web:

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/hgo/poblacion/>

INEGI. (2018). PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ENTIDAD FEDERATIVA 2017. Recuperado, de INEGI Sitio web:

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/OtrTemEcon/PIBEntFed2017.pdf>

INEGI. (2019). PIB Y CUENTAS NACIONALES. Recuperado., de INEGI Sitio web:

<https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

Iván Martínez Lima. (2018). Diagrama de Ishikawa - Cómo hacer un diagrama de Ishikawa - Herramientas de Calidad. Recuperado, de Sitio web:

<https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ>

JOHNNY TARCICA MAX GONZÁLEZ. (s.f.). 120 descripciones de puestos. Recuperado, de RH MANAGER DEMO Sitio web:

<https://rhmanagerdemo.com/documentos/120descripciones.pdf>



- Lara Martínez Octavio Rolando. (2011). Tipos de estructura organizacional. Recuperado, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- León, Jorge, Meza, Ronald, Morales Carmen E. (2003). PLANIFICACIÓN OPERATIVA. Recuperado, de UNPAN Sitio web: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>
- Secretaría de Gobernación. (2019). Leyes y Reglamentos Federales. Recuperado, de SG. Unidad General de Asuntos Jurídicos Sitio web: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php>
- LUNA REYES WALTER GUTIÉRREZ TOVAR ALEJANDRA. (2014). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS. Recuperado, de UT Sitio web: <http://promep.sep.gob.mx/archivospdf/ESTADIAS/ESTADIA56483.PDF>
- Elena Peña, María; Casanova, Ángel. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica. Recuperado, de REDALYC Sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29015906006.pdf>
- Roberto Carro Paz, Daniel González Gómez. (s.f.). EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES. Recuperado, de UNMP Sitio web: http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Rodríguez-González, Iraida Justina, González-González, Aleida, Noy-Viamontes, Patricia, & Pérez-Sotolongo, Sibelys. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias, de SCIELO Sitio web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200010
- SAGARPA. (2011). Manual para la Elaboración de Productos Derivados de la Leche con Valor Agregado. Recuperado, de SAGARPA Sitio web: <https://www.fps.org.mx/portal/index.php/component/phocadownload/category/32-pecuaria?download=141:manual-para-la-elaboracion-de-productos-derivados-de-la-leche-con-valor-agregado-2>
- Sandra B. Magallón Rincón. (2018). POA ¿Qué será un Plan Operativo POA? Recuperado, de ISSUU Sitio web: <https://issuu.com/sandra253/docs/dofa.docxrevista>
- SIGEH. HIDALGO. (2017). Precios subieron 0.63% en octubre; inflación llega a 6.37%. Recuperado, de SIGEH Sitio web: <http://sigeh.hidalgo.gob.mx/?p=2125>
- TEC. (2005). Plan Operativo. Recuperado, de Tecnológico de Monterrey Sitio web: http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/imagenes/pdfs/plan_operativo.pdf
- Teresa García López y Milagros Cano Flores. (2013). EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Recuperado, de I.I.E.S.C.A. Universidad Veracruzana Sitio web: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>



TIX. (s.f.). Reglamento Interno de Trabajo. Recuperado, de TIX TECHNOLOGIES Sitio web: <http://www.tixtech.com/reglamentointerno/ReglamentoInteriordeTrabajo.pdf>

UNAM. (2012). Fundamentos de Administración. Recuperado, de UNAM Sitio web: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf

UNAM. (2014). El Proceso Administrativo. Recuperado, de UNAM Sitio web: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>

UNAM. (s.f.). Técnicas de investigación. Recuperado, de UNAM Sitio web: http://profesores.fib.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf

Vásquez Rojas Claudia. (2013, octubre 18). Planeación de la producción y operaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-de-la-produccion-y-operaciones/>

VICTÓRICO MUÑOZ ROSALES. (2002). TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO I. Recuperado, de UNID Sitio web: http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI08/Investigacion_de_campos.pdf?603f00

Wilmar Leonardo Cruz Romero. (2016). LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL, de UNAL Sitio web: <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>

16 ANEXOS



Área Contabilidad y finanzas de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía MGTH



Área de Producción de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía MGTH



Área de ventas de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía MGTH



Área de Producción de la empresa
Quesos 3 Hermanos
Fotografía MGTH



CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN (GERENTES)

NOMBRE: Víctor Chávez Daniel
 DEPARTAMENTO: Administración
 FUNCIÓN O CARGO: Gerente administrativo
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 20 años FECHA DE INGRESO: 17 de agosto de 1999
 NOMBRE DEL AUDITOR: María Gisela Torres Hernández
 FECHA DE APLICACIÓN: 9 de febrero de 2019

ORGANIGRAMA

64. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- a) Sí _____
- b) No X
- c) No sé _____ ¿Por qué? Es una empresa familiar y cada quien conoce y asume su
Responsabilidad que le corresponde

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 72

65. ¿Está actualizado?
- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____ ¿Por qué? _____

66. ¿De qué manera se dio a conocer?
- _____
- _____
- _____



67. ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

68. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

69. ¿Ha sido modificado conforme a los cambios de la estructura organizacional?

a) Sí _____ ¿Cuándo? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

70. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

71. ¿Existen líneas de autoridad definidas en todos los niveles jerárquicos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

72. ¿La empresa cuenta con descripción de todos los puestos?

a) Sí _____

b) No X

c) No sé _____ ¿Por qué? No lo consideran necesario los puestos los ocupan en su mayoría integrantes de la familia y conocen sus funciones

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 86

73. ¿Se entrega al empleado al ingresar a la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿La descripción de puestos incluye identificación del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Describe el Objetivo general del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

76. ¿Establece las responsabilidades básicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

77. ¿Determina las facultades en la toma de decisiones de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



78. ¿Describe las funciones generales a realizar?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

79. ¿Define las funciones específicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

80. ¿El diseño cuenta con el perfil del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

81. ¿Establecen los recursos necesarios para el desempeño de funciones del empleado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

82. ¿Se realizan modificaciones a la descripción de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

83. ¿Con la descripción de puestos evita la duplicidad de labores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____



84. ¿Cuándo se actualizó?

85. ¿Se capacitó al personal para el uso de las descripciones de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

a) No sé _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

86. ¿Existen instructivos para actividades específicas de cada departamento?

a) Sí _____

b) No X _____

c) No sé _____ ¿Por qué? Se comunican verbalmente _____

Si su respuesta fue No, gracias por su cooperación.

87. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de las acciones para desarrollar eficientemente las actividades?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Qué áreas cuentan con estos instructivos?



89. ¿Los instructivos son claros para el personal que los utiliza?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

90. ¿Son entregados al momento de ingresar en el puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

91. ¿Se supervisa la aplicación y utilización de estos?

a) Sí _____ ¿Por quién? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

92. ¿Cada cuánto tiempo se supervisan?

93. ¿Están actualizados los instructivos especiales?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

94. ¿En base a qué los actualizan?



95. ¿Se capacitó al personal para su uso?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

La organización en el área administrativa la asume y ejecuta el administrador, es quien toma las decisiones, ordena los medios materiales y humanos para llevar a cabo los planes y no establece una estructura orgánica



MARIA GISELA TORRES HERNANDEZ

FIRMA DEL AUDITOR

L. C. ANGELICA MARIA ROSALES RESendiz

ASESOR EXTERNO



CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN (GERENTES)

NOMBRE: César Acevedo Chávez

DEPARTAMENTO: Producción

FUNCIÓN O CARGO: Jefe de producción

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 16 años FECHA DE INGRESO: 16 de julio de 2003

NOMBRE DEL AUDITOR: María Gisela Torres Hernández

FECHA DE APLICACIÓN: 9 de febrero de 2019

ORGANIGRAMA

57. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- a) Sí _____
- b) No X
- c) No sé _____ ¿Por qué? No la necesitan

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 72

58. ¿Está actualizado?
- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____ ¿Por qué? _____

59. ¿De qué manera se dio a conocer?
- _____
- _____
- _____



67. ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

68. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

69. ¿Ha sido modificado conforme a los cambios de la estructura organizacional?

a) Sí _____ ¿Cuándo? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

70. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

71. ¿Existen líneas de autoridad definidas en todos los niveles jerárquicos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

72. ¿La empresa cuenta con descripción de todos los puestos?

a) Sí _____

b) No X _____

c) No sé _____ ¿Por qué? No es necesario _____

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 86

73. ¿Se entrega al empleado al ingresar a la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿La descripción de puestos incluye identificación del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Describe el Objetivo general del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

76. ¿Establece las responsabilidades básicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

77. ¿Determina las facultades en la toma de decisiones de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



78. ¿Describe las funciones generales a realizar?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

79. ¿Define las funciones específicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

80. ¿El diseño cuenta con el perfil del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

81. ¿Establecen los recursos necesarios para el desempeño de funciones del empleado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

82. ¿Se realizan modificaciones a la descripción de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

83. ¿Con la descripción de puestos evita la duplicidad de labores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____



84. ¿Cuándo se actualizó?

85. ¿Se capacitó al personal para el uso de las descripciones de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

a) No sé _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

86. ¿Existen instructivos para actividades específicas de cada departamento?

a) Sí X En este departamento _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

Sí su respuesta fue No, gracias por su cooperación.

87. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de las acciones para desarrollar eficientemente las actividades?

a) Sí X

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Qué áreas cuentan con estos instructivos?

En el área de producción y almacén de materia prima y producto terminado



CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN (GERENTES)

NOMBRE: Miguel Ángel Anaya Chávez
DEPARTAMENTO: Ventas y Marketing
FUNCIÓN O CARGO: Jefe de ventas
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 12 años FECHA DE INGRESO: 2 de abril de 2007
NOMBRE DEL AUDITOR: María Gisela Torres Hernández
FECHA DE APLICACIÓN: 9 de febrero de 2019

ORGANIGRAMA

64. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- a) Sí _____
- b) No X
- c) No sé _____ ¿Por qué? No lo han diseñado

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 72

65. ¿Está actualizado?
- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____ ¿Por qué? _____

66. ¿De qué manera se dio a conocer?
- _____
- _____
- _____



67. ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

68. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

69. ¿Ha sido modificado conforme a los cambios de la estructura organizacional?

a) Sí _____ ¿Cuándo? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

70. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

71. ¿Existen líneas de autoridad definidas en todos los niveles jerárquicos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

72. ¿La empresa cuenta con descripción de todos los puestos?

a) Sí _____

b) No X

c) No sé _____ ¿Por qué? Cada empleado conoce sus actividades

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 86

73. ¿Se entrega al empleado al ingresar a la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿La descripción de puestos incluye identificación del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Describe el Objetivo general del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

76. ¿Establece las responsabilidades básicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

77. ¿Determina las facultades en la toma de decisiones de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



78. ¿Describe las funciones generales a realizar?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

79. ¿Define las funciones específicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

80. ¿El diseño cuenta con el perfil del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

81. ¿Establecen los recursos necesarios para el desempeño de funciones del empleado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

82. ¿Se realizan modificaciones a la descripción de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

83. ¿Con la descripción de puestos evita la duplicidad de labores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____



84. ¿Cuándo se actualizó?

85. ¿Se capacitó al personal para el uso de las descripciones de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

a) No sé _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

86. ¿Existen instructivos para actividades específicas de cada departamento?

a) Sí X _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

Sí su respuesta fue No, gracias por su cooperación.

87. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de las acciones para desarrollar eficientemente las actividades?

a) Sí X _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Qué áreas cuentan con estos instructivos?

En cada área se encuentra información de las actividades en posters o letreros



CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN (GERENTES)

NOMBRE: Melisa Trejo Escorza

DEPARTAMENTO: Finanzas y contabilidad

FUNCIÓN O CARGO: Jefe de finanzas

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 5 años FECHA DE INGRESO: 2 de enero de 2014

NOMBRE DEL AUDITOR: María Gisela Torres Hernández

FECHA DE APLICACIÓN: 9 de febrero de 2019

ORGANIGRAMA

57. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

a) Sí _____

b) No X

c) No sé _____ ¿Por qué? No han definido bien su estructura jerárquica

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 72

58. ¿Está actualizado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

59. ¿De qué manera se dio a conocer?



67. ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

68. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

69. ¿Ha sido modificado conforme a los cambios de la estructura organizacional?

a) Sí _____ ¿Cuándo? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

70. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

71. ¿Existen líneas de autoridad definidas en todos los niveles jerárquicos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

72. ¿La empresa cuenta con descripción de todos los puestos?

a) Sí _____

b) No X

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 86

73. ¿Se entrega al empleado al ingresar a la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿La descripción de puestos incluye identificación del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Describe el Objetivo general del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

76. ¿Establece las responsabilidades básicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

77. ¿Determina las facultades en la toma de decisiones de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



O 4/7

78. ¿Describe las funciones generales a realizar?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

79. ¿Define las funciones específicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

80. ¿El diseño cuenta con el perfil del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

81. ¿Establecen los recursos necesarios para el desempeño de funciones del empleado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

82. ¿Se realizan modificaciones a la descripción de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

83. ¿Con la descripción de puestos evita la duplicidad de labores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____



O 5/7

84. ¿Cuándo se actualizó?

85. ¿Se capacitó al personal para el uso de las descripciones de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

a) No sé _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

86. ¿Existen instructivos para actividades específicas de cada departamento?

a) Sí _____

b) No X _____

c) No sé _____ ¿Por qué? Las instrucciones son verbales _____

Si su respuesta fue No, gracias por su cooperación.

87. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de las acciones para desarrollar eficientemente las actividades?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Qué áreas cuentan con estos instructivos?



89. ¿Los instructivos son claros para el personal que los utiliza?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

90. ¿Son entregados al momento de ingresar en el puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

91. ¿Se supervisa la aplicación y utilización de estos?

a) Sí _____ ¿Por quién? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

92. ¿Cada cuánto tiempo se supervisan?

93. ¿Están actualizados los instructivos especiales?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

94. ¿En base a qué los actualizan?



95. ¿Se capacitó al personal para su uso?

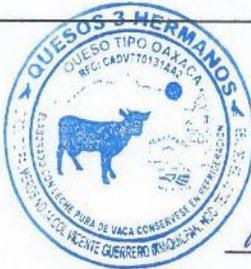
a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

No hay una dinámica organizativa de la empresa, carecen de organigrama, descripción de puestos por escrito e instructivos, Factores fundamentales en la organización de la empresa



MARIA GUISELA TORRES HERNANDEZ

FIRMA DEL AUDITOR

FIRMA DEL ASESOR EXTERNO



CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN (GERENTES)

NOMBRE: Angélica María Ramírez Reséndiz
DEPARTAMENTO: Finanzas y contabilidad
FUNCIÓN O CARGO: Contadora
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 8 años FECHA DE INGRESO: 1° de julio 2010
NOMBRE DEL AUDITOR: María Gisela Torres Hernández
FECHA DE APLICACIÓN: 9 de febrero de 2019

ORGANIGRAMA

64. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

a) Sí _____

b) No X

c) No sé _____ ¿Por qué? Lo ignora

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 72

65. ¿Está actualizado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

66. ¿De qué manera se dio a conocer?



O 2/7

67. ¿Está diseñado de tal forma que puede ser entendido por el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

68. ¿Muestra todos los puestos de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

69. ¿Ha sido modificado conforme a los cambios de la estructura organizacional?

a) Sí _____ ¿Cuándo? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

70. ¿Se encuentra a la vista de todo el personal?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

71. ¿Existen líneas de autoridad definidas en todos los niveles jerárquicos?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

72. ¿La empresa cuenta con descripción de todos los puestos?

a) Sí _____

b) No X

c) No sé _____ ¿Por qué? Desconoce el motivo

Si su respuesta fue "No" pase a la pregunta # 86

73. ¿Se entrega al empleado al ingresar a la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

74. ¿La descripción de puestos incluye identificación del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

75. ¿Describe el Objetivo general del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

76. ¿Establece las responsabilidades básicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

77. ¿Determina las facultades en la toma de decisiones de su puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____



78. ¿Describe las funciones generales a realizar?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

79. ¿Define las funciones específicas del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

80. ¿El diseño cuenta con el perfil del puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

81. ¿Establecen los recursos necesarios para el desempeño de funciones del empleado?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

82. ¿Se realizan modificaciones a la descripción de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____

83. ¿Con la descripción de puestos evita la duplicidad de labores?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

c) No sé _____



O 5/7

84. ¿Cuándo se actualizó?

85. ¿Se capacitó al personal para el uso de las descripciones de puestos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

a) No sé _____

INSTRUCTIVOS ESPECIALES

86. ¿Existen instructivos para actividades específicas de cada departamento?

a) Sí _____

b) No X _____

c) No sé _____ ¿Por qué? Las instrucciones son verbales _____

Si su respuesta fue No, gracias por su cooperación.

87. ¿Estos instructivos dan orientación al personal de las acciones para desarrollar eficientemente las actividades?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

88. ¿Qué áreas cuentan con estos instructivos?



O 6/7

89. ¿Los instructivos son claros para el personal que los utiliza?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

90. ¿Son entregados al momento de ingresar en el puesto?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

91. ¿Se supervisa la aplicación y utilización de estos?

a) Sí _____ ¿Por quién? _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

92. ¿Cada cuánto tiempo se supervisan?

93. ¿Están actualizados los instructivos especiales?

a) Sí _____

b) No _____

c) No sé _____ ¿Por qué? _____

94. ¿En base a qué los actualizan?



95. ¿Se capacitó al personal para su uso?

a) Sí _____

b) No _____

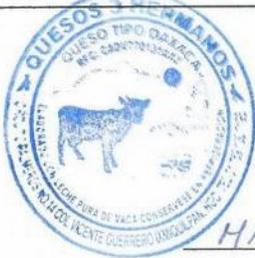
c) No sé _____ ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES

No hay estructura orgánica definida como expreso de igual manera la responsable interna

No hay una dinámica organizativa de la empresa, para realizar actividades coordinadas por la falta de comunicación escrita para dar a conocer descripción de puestos, instructivos, estrategias

Factores fundamentales en la organización de la empresa



MARIA GISELA TORRES HERNANDEZ

FIRMA DEL AUDITOR

FIRMA DEL ASESOR EXTERNO



"Quesos 3 Hermanos"

Entrevista

Nombre: Víctor Chávez Daniel

Área: Administración

Puesto: Gerente administrativo (dueño)

Objetivo: obtener información primaria sobre la esencia y desarrollo de la empresa para determinar el modelo de negocio y definir la filosofía empresarial



Guía de pautas para determinar la filosofía empresarial

1 ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

Somos una empresa familiar que nos dedicamos a la industria del queso desde hace 20 años, y elaboramos variedad de productos lácteos de primera calidad

2 ¿Cuáles son los compromisos, responsabilidades y relaciones con su público, tanto interno como externo, (empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno)?

Con todos tenemos una relación de respeto y nos comprometemos a cumplir con nuestras obligaciones como empresa para generar confianza con todo nuestro público dentro y fuera de la empresa

3 ¿Qué estrategias utilizan para hacer frente a la competencia y posicionarse con ventaja en el mercado?

Ofrecemos los mejores precios y la calidad de nuestros productos nos distingue. Elaboramos los productos con leche 100% pura de Jaca. Y superamos a la competencia

4 ¿Cuenta usted con el recurso humano capacitado para ser una empresa competente?

No siempre, se capacita al personal cuando ingresa pero algunos empleados duran poco tiempo y hay algunos que ya tienen mucho tiempo y han adquirido experiencia. Se requiere contratar más personal y capacitarlo

5 ¿El servicio que ofrece a sus clientes satisface sus necesidades?

Desde luego, es nuestra prioridad dar un buen servicio, con trato amable y cumpliendo nuestros compromisos para que el cliente quede satisfecho

6 ¿Cómo visualiza el rumbo de la empresa, a corto, mediano o largo plazo)?

A largo plazo y cubriendo toda la región y con 2 sucursales para que los productos lleguen a más clientes. En el corto plazo fortalecer a la empresa (6 meses) A mediano plazo superar a la competencia

7 ¿Qué actividades aspira desarrollar en el futuro?

Más producción, distribución y comercialización de los productos cubriendo más mercados

8 ¿Cuáles son los principales productos que ofrecerá?

El principal producto es el queso Oaxaca y panela y ampliar la variedad de productos con otros tipos de queso

9 ¿Sobre qué valores y principios guía y orienta sus decisiones empresariales?

Con lealtad, compromiso, responsabilidad, honestidad y ealidad. Es en lo que basamos nuestras decisiones y es lo que nos identifica

10 ¿Qué acciones va realizar para mantener a su empresa y bajo que principios?

Ofreciendo siempre productos de ealidad
Garantizando el trabajo a nuestros empleados
Manteniendo buena relación con proveedores
Enfocarnos en los clientes para satisfacerlos
Mediante volotes éticos como los que he mencionado



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

29 Julio del 2019



Entrevista 2

"Quesos 3 Hermanos"	
Entrevista: Guía de tópicos	
Sesión grupal para para identificación de puestos	
Participantes: Gerente administrativo, jefe de áreas y alumna	
1. ¿Qué puestos se desempeñan en cada área?	
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Auxiliar contable
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Operarios • Almacenista
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de ventas • Empleado del mostrador • Chofer
2. ¿A quién le reportan de sus actividades?	
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador: a los accionistas (en este caso a la familia)
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contador: Al administrador • Auxiliar contable: Al contador
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción: Al administrador • Operarios: Al jefe de producción • Almacenista: Al jefe de producción
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de ventas: Al administrador y jefe de producción • Empleado del mostrador: Al jefe de ventas y producción • Chofer: Al jefe de ventas






	<ul style="list-style-type: none"> • Operarios: todos los operarios cuentan con seguridad, desde el uniforme adecuado y equipo • Almacenista: No se requiere
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de ventas: No se requiere • Empleado del mostrador: No se requiere • Chofer: siempre hay factores de riesgo de un conductor, debe respetar las horas para conducir y el vehículo mantenerse en buen estado
Elaborado por: María Gisela Torres Hernández	Autorizado por:  Asesor externo Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

Análisis de la acción

Con la entrevista grupal con los jefes de área y el Gerente administrativo, obtuve los elementos relacionados con el puesto identificando a detalle las actividades que se realizan, responsabilidades, habilidades, conocimientos y el nivel de desempeño que requiere el puesto, así como los requisitos que debe reunir la persona idónea al puesto.

Con el análisis de la información realice la descripción de puestos, de acuerdo a su importancia lo cual ha estimulado a los jefes porque ya cuentan con una herramienta básica para la gestión de los recursos humanos, y los empleados tienen conocimiento de las condiciones que exige el cargo para que lo realicen adecuadamente.





Entrevista 3

	<p align="center">"Quesos 3 Hermanos"</p> <p align="center">Entrevista: Guía de pautas</p> <p align="center">Entrevista al Gerente administrativo sobre la estructura de la empresa para diseñar organigrama</p> <p>Participantes: Gerente administrativo, jefe de producción, jefe de ventas, jefe de contabilidad y alumna</p>
1	<p>¿Cómo se conforma la estructura de la empresa?</p> <p>Consta de 4 departamentos, el principal es el de producción y ventas, administración y contabilidad. Hay un encargado en cada departamento.</p>
2	<p>¿Cómo dividen el trabajo?</p> <p>Todos nos apoyamos, pero en el área de producción se tienen a los trabajadores que tienen experiencia en la elaboración de los productos, son 5 elementos y el encargado. 3 ventas, 2 en contabilidad y el administrador.</p>
3	<p>¿Cuáles son los niveles de administración que hay?</p> <p>El gerente administrativo, el contador y los jefes de áreas que a la vez tienen a sus subordinados.</p>
4	<p>¿Cómo se agrupan y se interrelacionan las áreas?</p> <p>Están integradas todas, para que haya producción debe haber ventas, todo bien administrado y apoyado por el contador. De esa manera se interrelacionan. Dependen una de la otra.</p>
5	<p>¿Cuáles son los procesos que realiza la empresa?</p> <p>En producción: Recibir la leche, almacenarla, pasteurizarla, elaborar el queso, empaquetarlo, almacenarlo. En ventas: Atender pedidos, entrega, facturación. Contabilidad: Llevar el registro de todas las operaciones. Administración: Autorizar compras, pagos, realizar planes.</p>

L.C. ANGÉLICA HERRERA ROJAS



6	<p>¿Qué características tiene cada puesto de trabajo?</p> <p>De acuerdo a cada área los puestos de trabajo tienen que tener los requisitos que se requieren para que desempeñen bien su trabajo. Por ejemplo en producción que según cómo se fabrica el producto</p>
7	<p>¿Cómo coordinan y detallan el trabajo a realizar?</p> <p>El encargado de cada área coordina los tareas y les explica a los trabajadores cómo deben realizar su trabajo y los supervisó</p>
8	<p>¿Cómo reparten las responsabilidades a cada trabajador?</p> <p>En cada área el encargado decide que responsabilidades tiene cada trabajador, y se los hace saber para que cumplan responsablemente con sus obligaciones</p>
9	<p>¿Cómo definen la manera de elaborar los productos y servicios?</p> <p>Trabajamos de manera empírica y hemos buscado técnicas adecuadas para elaborar los productos y dar un buen servicio, pero todo con normas de higiene. Pero estamos dispuestos al cambio para mejorar</p>
10	<p>¿Qué criterios utilizan para seleccionar al personal y cómo los capacitan para cumplir con las labores?</p> <p>Que tengan experiencia en el área que se requiere y cada trabajador que ingresa se le capacita una semana y en el desarrollo de las actividades va mejorando su experiencia y y más</p>



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

Entrevista 4

"Quesos 3 Hermanos"

Entrevista: Guía de tópicos

Sesión grupal para investigar sobre procedimientos, instructivos claves y reglas de la empresa

Participantes: Gerente administrativo, jefe de producción, jefe de ventas, jefe de contabilidad y alumna



1 ¿Los pedidos del producto se fabrican en tiempo y forma?

Normalmente siempre se cumple con el compromiso de entregar los pedidos a tiempo y de acuerdo al producto solicitado. Con la finalidad de que el cliente quede contento y siga comprando los productos

2 ¿Cuentan siempre con la materia prima necesaria para elaborar el producto?

Siempre tenemos la materia prima disponible para el nivel de producción. Contamos con un buen abastecimiento de nuestros proveedores principalmente de la leche

3 ¿Tienen los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

Hace falta adquirir maquinaria en el área de producción y mano de obra. Así como equipo tecnológico

4 ¿Tienen estándares de producción (especificaciones de cada producto)?

No, se trabaja de forma artesanal y de acuerdo a nuestra experiencia en la industria del queso

5 ¿Reciben capacitación para realizar sus actividades?

Se recibe capacitación al ingreso a la empresa y con el paso del tiempo se adquiere experiencia y se realizan las actividades adecuadamente



6 ¿Los jefes muestran interés en la calidad del producto?

Siempre se muestra interés para garantizar la calidad del producto. Se supervisan los procesos de forma constante

7 ¿Las funciones se realizan bajo normas y reglas establecidas?

No están establecidas por escrito, pero hay normas y reglas que se deben cumplir y se les comunica verbalmente a los empleados

8 ¿Conocen el ciclo de vida del producto terminado?

Desde luego. Son alimentos perecederos y de consumo rápido y se especifica en el empaque del producto

9 ¿Cuál es la producción promedio semanal?

Aproximadamente de 800 a 1000 Kilos englobando todas las variedades de productos. Ocasionalmente aumenta por pedidos especiales y se puede hasta duplicar la producción 1600 a 2000 KLS.

10 ¿Se planifican las actividades productivas?

Se planifican pero no por escrito. Todo se realiza por comunicación verbal y en coordinación con todas las áreas



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

26 Julio del 2019



Entrevista 5

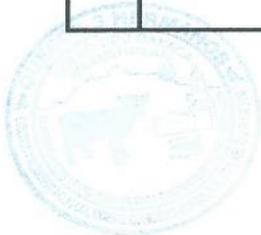


	<p align="center">"Quesos 3 Hermanos"</p> <p align="center">Entrevista: Guía de tópicos</p> <p align="center">Sesión grupal para investigar sobre el Plan operativo</p> <p>Participantes: Gerente administrativo, jefe de producción, jefe de ventas, jefe de contabilidad y alumna</p>
1	<p>¿Han realizado un plan para coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para elevar su productividad?</p> <p><i>Si lo hacemos, pero todo platicado, nada por escrito calculamos el presupuesto y en base a eso disponemos que cantidad de materiales y que personal se va encargar de realizar las actividades. Principalmente producción</i></p>
2	<p>¿Dirigen los recursos de la empresa para materializar objetivos?</p> <p><i>Si, de lo contrario no se materializan los objetivos</i></p>
3	<p>¿Han diseñado estrategias para ejecutar sus actividades?</p> <p><i>Nuestra mejor estrategia es la experiencia y es nuestra guía para realizar las actividades y nos ha funcionado</i></p>
4	<p>¿Conocen los beneficios de construir un plan operativo?</p> <p><i>Desconocen que es un plan operativo, pero consideran que todos los planes tienen ventajas y desventajas</i></p>
5	<p>¿Qué acciones realizan para conseguir objetivos de ventas?</p> <p><i>La calidad de productos la utilizan para conseguir objetivos de venta. El producto y servicio es nuestra carta de presentación y eleva las ventas</i></p>

L.C. ANGELICA  ROMÍRGA RESENDOR



6	<p>¿El personal tiene una visión clara de sus tareas y responsabilidades?</p> <p>Todo el personal tiene claro que le corresponde hacer y cuales son sus responsabilidades. Y nos apoyamos todos para cumplir.</p>
7	<p>¿Establecen claramente las actividades y presupuestos para cada área?</p> <p>Lo hacen especialmente en el área de producción y a partir de ahí se involucra a las demás áreas</p>
8	<p>¿En qué factores se basan para tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa?</p> <p>En los económicos, en la maquinaria, en si tienen el personal necesario, en nuestra capacidad de producción</p>
9	<p>¿Cómo miden el progreso de la empresa?</p> <p>Por el aumento de las ventas</p>
10	<p>¿Cuáles son los requerimientos de personal y recursos para realizar las actividades?</p> <p>Responsabilidad, compromiso y experiencia del personal que cuenten con disponibilidad de recursos económicos para adquirir la materia prima</p>



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



Supervisión 1

"Quesos 3 Hermanos"

SUPERVISIÓN

Guía de observación para evaluar el conocimiento de la filosofía empresarial

Se enlistan las variables que se evaluarán en el personal. Se califica con una "X" en cualquiera de las dos alternativas SI o NO

LISTA DE COTEJO

No.	Características a evaluar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	¿Conocen la misión, visión y valores de la empresa?	X		Todos los empleados conocen la filosofía, pero considero que todavía no la entienden muy bien
2	¿Se encuentran los trabajadores de acuerdo con los objetivos de la empresa?	X		Están de acuerdo y se observa que ponen mucho esfuerzo en su trabajo para lograr los objetivo
3	¿Saben hacia donde dirigir tus tareas?	X		La filosofía les ha marcado la pauta a seguir en sus actividades, y tratan de encaminar sus esfuerzos para mejorar su productividad

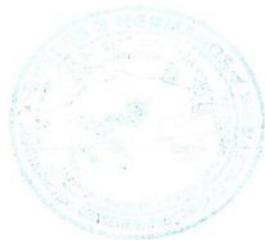


Lic. ANGELICA MARIA RAMIREZ RESERVA



Supervisión 2

"Quesos 3 Hermanos"				
SUPERVISIÓN				
Guía de observación para evaluar el alcance de los objetivos sobre la descripción de puestos.				
Se enlistan las variables que se evaluarán en el personal. Se califica con una "X" en cualquiera de las dos alternativas SI o NO				
LISTA DE COTEJO				
No.	Características a evaluar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	¿Los empleados conocen sus funciones?	X		Con la descripción del puesto los empleados mejor sus funciones. Pero hay deficiencia en algunos aspectos, que hay que corregir
2	¿Los empleados desarrollan sus habilidades actitudes y aptitudes en el puesto?	X		Se observa buena actitud en los empleados, todos con buena disposición. Pero falta una comunicación más efectiva de parte de los jefes



L.C. ANGÉLICA MARIÁ RODRÍGUEZ ROSADO



Supervisión 3

"Quesos 3 Hermanos"

SUPERVISIÓN

Guía de observación para evaluar el conocimiento del Organigrama

Se enlistan las variables que se evaluarán en el personal. Se califica con una "X" en cualquiera de las dos alternativas SI o NO

LISTA DE COTEJO

No.	Características a evaluar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	¿Conocen la estructura de la empresa, como está conformada?	X		Los empleados preguntan constantemente sobre la estructura
2	¿Conocen los miembros de la empresa el organigrama?	X		La imagen del organigrama ya la tienen en cada área
3	¿Se sienten que forman parte de la estructura?	X		Saben que forman parte de la estructura y los motiva
4	¿Conocen los niveles jerárquicos de la empresa?	X		Les queda muy claro cual es el nivel jerárquico y ayuda porque son muy pocos empleados
5	¿El nivel jerárquico corresponde a tareas?		X	Falta trabajar más en ello. De repente intervienen donde no les corresponde, por ser familia



L.C. Susana María Rosales Roscos



Supervisión 5

"Quesos 3 Hermanos"

SUPERVISIÓN

Guía de observación para evaluar la implementación del Plan operativo

Se enlistan las variables que se evaluarán en el personal. Se califica con una "X" en cualquiera de las dos alternativas SI o NO

LISTA DE COTEJO

No.	Características a evaluar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	¿La implementación del plan operativo ha priorizado la organización de la empresa?	X		Se observa una mejora en la organización
2	¿El plan operativo da un cumplimiento más eficaz de los objetivos?	X		Esta en sus inicios el plan operativo, pero se visualiza buena consecución de logros
3	¿Hay un mejor control de las actividades?	X		Los jefes coordinan mejor las actividades
4	¿Se han homogenizado los procesos y mejora de la comunicación entre áreas?		X	Falta mejor adaptación del conjunto de procesos
5	¿Los empleados visualizan claramente sus actividades con el plan operativo?	X		Todos han identificado sus actividades



L.C. ANGÉLICA ROSALES ROSARIO



Filosofía empresarial

Filosofía empresarial

Misión:

Elaborar los productos lácteos con los más altos estándares de calidad e higiene, con personal altamente calificado para contribuir a la nutrición saludable de los consumidores, con una mejora continua en nuestros procesos y productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión:

Ser la empresa líder en el sector de productos derivados de la leche, logrando ser una marca reconocida en el estado de Hidalgo, innovando constantemente para mantener un crecimiento sostenido.

Valores:

- Calidad e innovación en los procesos y productos
- Trato justo, respeto y confianza a clientes, proveedores y empleados
- Brindar seguridad alimentaria
- Integridad individual y empresarial
- Transparencia en el desarrollo de las funciones y el servicio al cliente
- Compromiso, honestidad y responsabilidad
- Respeto por el medio ambiente

Análisis de la acción

La implementación de la Filosofía empresarial es el punto de partida de la intervención en la empresa. Con la ejecución todos los miembros tienen un mejor conocimiento del negocio y de las nuevas maneras de realizar las actividades en dirección a un plan operativo y estratégico. Los 12 integrantes de la empresa incluido el Gerente administrativo (dueño) se sienten entusiasmados, motivados, todos con sentido de colaboración para que el proyecto conduzca a resultados favorables enfrentando las situaciones de cambio.

L. C. AUGUSTA  RUIZ ROMERO PASQUIZ



Descripción de puestos

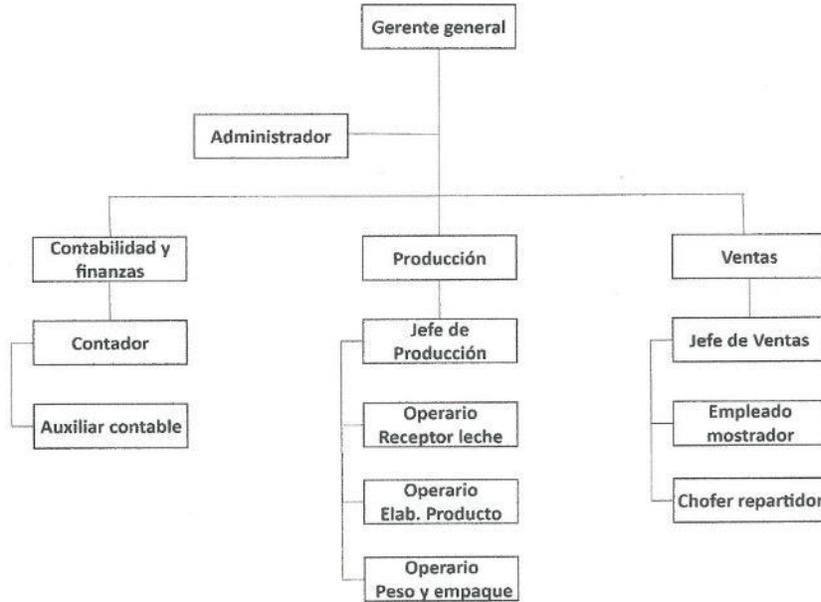
2. Descripción de puestos

 “QUESOS 3 HERMANOS”	
Nombre del puesto	Gerente General Administrativo
Departamento	Administración
Reporta a	Accionistas
Le reportan	Los jefes de área
Objetivo	Administrar, dirigir y controlar todos los procesos de la organización
Responsabilidades y funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa • Supervisar cada área funcional • Gestión de las operaciones empresariales • Llevar la organización adecuada de cada departamento • Proyectar las necesidades y requerimientos según los procesos • Administrar y controlar, presupuestos, contratos, equipos y suministros de acuerdo a los lineamientos establecidos • Controlar el presupuesto para uso adecuado de los recursos
Requisitos del puesto	Formación básica: Lic. Administración de empresas
	Formación complementaria: Persona con ética, responsabilidad, perseverancia y liderazgo
	Experiencia: 5 años. Edad. 30 a 50 años. Sexo indistinto
	Habilidades: Directivas; Liderazgo, Autocontrol, flexibilidad, escucha activa, capacidad de comunicación, trabajo en equipo
Elaborado por:	Autorizado por: Asesor externo
María Gisela Torres Hernández	Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



Organigrama

3. Organigrama



Análisis de la acción

Con el análisis de la información obtenida de la entrevista con el Gerente general, identifique claramente a los 12 miembros que componen el equipo de trabajo, así como su cargo, habida cuenta también que los he venido observando cada vez que asisto a la empresa. Estructure y diseñe el organigrama de acuerdo al nivel jerárquico, de manera tal que cualquier persona lo puede interpretar. La herramienta es funcional y viable para la empresa para que todos tengan claro su puesto y cargo dentro de la misma



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



Manual de procedimientos

4. Procedimientos e instructivos



Manual de procedimientos e instructivos

ÁREAS

PRODUCCIÓN

ADMINISTRACIÓN

VENTAS

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Realizado por: María Gisela Torres Hernández

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

Ixmiquilpan, Hidalgo a 16 de agosto de 2019

Introducción

El manual de procedimientos es una guía operativa donde se describen los pasos a seguir para ejecutar las actividades de una manera detallada, para que en cada área las personas realicen eficientemente sus funciones. Es un instrumento de carácter obligatorio para la adecuada organización de la empresa.

La descripción de los procedimientos comprende el desarrollo de las actividades cotidianas en todos los niveles jerárquicos, para disminuir errores e incrementar la productividad laboral

Objetivo

Brindar un soporte en la organización de los procesos operativos, donde se establecen claramente los procedimientos como una herramienta de control interno, para innovar y producir los mejores resultados con calidad, eficiencia y mejoramiento continuo



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



Reglamento Interno

Reglamento interior de trabajo

Capítulo I

Ámbito de aplicación

ART. 1°. El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa "Quesos 3 Hermanos" con domicilio en Circuito Palmeros #14 Col. Vicente Guerrero, C.P. 42302 en Ixmiquilpan, Hidalgo, Establece las disposiciones de observancia obligatoria tanto para la empresa como para todos los trabajadores a su servicio,

Capítulo II.

Horario de trabajo

ART. 2°. Horas de entrada y salida de los trabajadores

1. Los días laborales de personal administrativo son:
Lunes a viernes de 8am a 2pm. Y de 3pm a 5pm.
Los sábados de 8am a 2pm.
La hora de comida de 2pm a 3pm.
Total 46 horas a la semana por cada trabajador
2. Los días laborales del personal operativo son:
Lunes a domingo. Primer turno de 7am a 1pm y segundo turno de 1pm a 7pm.
Con periodos de 10 minutos de reposo.
Total 42 horas a la semana por cada trabajador.
3. Por cada domingo o día festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.
4. Los trabajadores, sin excepción alguna deberán estar en sus lugares de trabajo e iniciar sus actividades a la hora señalada. Se contará con una tolerancia de 10 minutos, pasados estos, se contará como retardo.

Capítulo III

Días de descanso y vacaciones

L.C. Alejandra Patricia Ramírez Rosales



Evidencia de evaluación cuantitativa

"QUESOS 3 HERMANOS" EVALUACIÓN CUANTITATIVA DEL PLAN OPERATIVO ENCUESTA: aplicada a cada uno de los trabajadores de la empresa	
1	<p>¿Con el uso del manual de procedimientos en cuanto considera usted que disminuyo el desperdicio de materia prima?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>
2	<p>¿Con el plan operativo implementado, en cuanto se redujo el problema del nivel de producción?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>
3	<p>¿La descripción de puestos y funciones y los diagramas de flujo de los procesos operativos, en que porcentaje disminuyo el tiempo de la mano de obra?</p> <p>b) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>
4	<p>¿En qué porcentaje considera usted que se redujo el deficiente rendimiento de producción de los trabajadores?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>
5	<p>¿La combinación de mano de obra y materia prima en que nivel de máxima eficiencia mejoro el proceso productivo?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>
6	<p>¿Con el uso eficiente de empaques y materiales en cuanto estima que disminuyo su adquisición al evitar el desperdicio?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>



7	<p>¿Se ha detectado una disminución del gasto de energía eléctrica por el uso eficiente de la maquinaria al realizar los procesos de producción?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>		
8	<p>¿En qué porcentaje estima que ha bajado el servicio de suministro de gas mensual?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>		
9	<p>¿La puesta en marcha del plan operativo ha mejorado desde su perspectiva la organización en los procesos de producción? ¿En qué porcentaje?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>		
10	<p>¿En cuánto considera que indirectamente han mejorado las ventas por la reducción de costos de materia prima y mano de obra y gasto de empaques y suministros?</p> <p>a) 5% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%</p>		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Elaborado por:</p>  <p>María Gisela Torres Hernández</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Autorizado por:</p> <p>Asesor externo</p>  <p>Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz</p> <p style="text-align: right;"><i>3 Octubre 2019</i></p> </td> </tr> </table>		<p>Elaborado por:</p>  <p>María Gisela Torres Hernández</p>	<p>Autorizado por:</p> <p>Asesor externo</p>  <p>Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz</p> <p style="text-align: right;"><i>3 Octubre 2019</i></p>
<p>Elaborado por:</p>  <p>María Gisela Torres Hernández</p>	<p>Autorizado por:</p> <p>Asesor externo</p>  <p>Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz</p> <p style="text-align: right;"><i>3 Octubre 2019</i></p>		

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos son favorables, el plan operativo con todos sus elementos ha logrado una buena organización en el desarrollo de las actividades haciendo un uso eficiente de los recursos materiales y de mano de obra y por ende económicos. En general disminuyeron las pérdidas en costos un 80% aproximadamente y los gastos se redujeron en su totalidad es decir 100%



Producto final

CAPACITACIÓN: Filosofía empresarial, Asignación de puestos y funciones, Manejo del manual de procedimientos con buenas prácticas, Normas y políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Asistencia

1. Víctor Chávez Daniel
2. César Acevedo Chávez
3. Melisa Trejo Escorza
4. Miguel Ángel Anaya Chávez
5. Angélica María Ramírez Reséndiz
6. Silvia Morales Cano
7. Jorge Daniel Mera
8. Guillermo Espinoza Chávez
9. Andrés Castro Daniel
10. Josefina Alemán Fuentes
11. Guillermo Benítez Cerda
12. Julio Medina Chávez



Asesor externo

Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz

3 Octubre 2019

Evidencia de entrega del documento del plan operativo



Entrega documento del plan operativo

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Sr, Víctor Chávez Daniel (Dueño de la empresa)



Comunicación de la filosofía empresarial

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Sr, Víctor Chávez Daniel (Dueño de la empresa)



Comunicación del reglamento interno de trabajo

Asesor externo: Lic. Angélica María Ramírez Reséndiz



Publicación de la filosofía empresarial y del organigrama



Capacitación: Pláticas a los trabajadores sobre filosofía empresarial y observancia obligatoria del reglamento interno de trabajo



Pláticas en áreas de producción sobre uso del manual de procedimientos



Folleto del reglamento interno de trabajo Trípticos de filosofía empresarial y organigrama