



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

**“INCORPORACIÓN DE UN SISTEMA ERP EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA PEQUEÑA
EMPRESA HELADOS DE MÉXICO”**

**TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN:

GARCÍA AVILA ANA GUADALUPE
PÉREZ MIRANDA VICTOR MANUEL

ASESORA:

DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ

Ciudad de México, Marzo 2020

AGRADECIMIENTOS

A mis padres principalmente, María Elena Avila Nava y Pedro García Miranda... por su amor, trabajo y esfuerzo durante todos estos años, gracias por forjarme como la persona que soy ahora, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este, sin ustedes no lo hubiese logrado. Es un gran orgullo tenerlos como papás. ¡Te Amo Mamá!... ¡Te Amo Papá!...

A mi hermana, Diana Laura García Avila, por el apoyo incondicional y el amor, gracias por siempre tener una forma de hacerme reír, sé que siempre contare contigo, así como tú puedes contar conmigo. Nunca me faltes, nunca dejes de ser tú. ¡Eres la mejor Diana, te amo!

A mi familia, quienes con sus palabras de aliento me dan el impulso para seguir adelante, especialmente a mis abuelitos, en donde quiera que estén, abuelito Layo, abuelito Lupe y abuelita Jose...esto también es para ustedes. A mi abuelita Ana, quien ruego a Dios que este conmigo mil años más. Gracias familia.

A una persona especial que se cruzó en mi camino para regalarme tantos buenos momentos y enseñanzas, Guillermo Bernabe Leon, gracias por el apoyo incondicional y el amor, siempre estaré agradecida de haberte conocido. ¡Te quiero muchísimo!

A mis amigos, gracias por el apoyo, por los buenos momentos y las vivencias, especialmente a Víctor Manuel Pérez Miranda, quien colaboro en la elaboración de este trabajo. Gracias por todo tu apoyo, tus consejos y cariño, ¡Te Quiero Vict!

A la Doctora María Teresa Magallón Díez, por su apoyo, asesoría y dedicación durante la elaboración de este trabajo.

A mis profesores, por transmitirme sus conocimientos y experiencias, simplemente a cambio de mi sincera atención.

A la Universidad Autónoma Metropolitana, mi segunda casa, gracias por brindarme una de las mejores experiencias de mi vida, por todas las vivencias y lecciones. Gracias por los compañeros y amigos que me pusiste en el camino.

¡Gracias UAM!

Ana Guadalupe García Avila

AGRADECIMIENTOS

Creo que esto es una de las etapas más felices y al mismo tiempo más tristes de mi vida, porque regresan a mi mente todos esos momentos por los que he tenido que pasar para llegar hasta aquí, si bien, el camino no ha sido nada fácil he aprendido y dejado muchas cosas, cada uno de esos desvelos, salidas, personas, lugares, todo eso ha valido la pena para llevar a cabo uno de mis más grandes sueños. Pero no he estado solo, es por ello que quiero agradecer a mis dos pilares más importantes en mi vida:

A mis padres Cecilia Miranda Flores y Casimiro Pérez Hernández quienes han luchado y esforzado tanto para darme la herencia mas grande como lo son mis estudios, quienes no me han dejado caer ante los problemas, que siempre están ahí conmigo alentándome para nunca conformarme y siempre dar más del máximo. Son mi gran orgullo, me han demostrado que todo se puede en esta vida si uno se lo propone y que no importa cuántas veces se llegue uno a tropezar, siempre hay que levantarse... ¡LOS AMO MUCHÍSIMO!

A mi familia quien ha visto todo el esfuerzo y lo que me ha costado lograr esta meta, gracias por todos sus consejos, absolutamente todos los tome en cuenta. Gracias Mary, hermana mía, que me has ayudado bastante a lo largo de la carrera con tus consejos. ¡LOS QUIERO MUCHO!

A dos personas que el destino puso en mi camino Casandra y Mauricio, quienes fueron cómplices en esta aventura, gracias por todo ese amor y cariño que me brindaron, por estar conmigo, siempre estaré agradecido con la vida por haberlos cruzado en mi camino ¡LOS QUIERO MUCHO!

A mis amigos gracias por ese apoyo, por todos esos ratos tan agradables y esos momentos de diversión, especialmente a Ana Guadalupe García Avila quien es parte de este trabajo. Gracias por todos esos consejos, ese apoyo y cariño, ¡TE QUIERO MUCHO!

A la Doctora Maria Teresa Magallón Diez, por su asesoría, apoyo y dedicación durante la elaboración de este trabajo.

A la UAM mi segunda casa, gracias por todos esos momentos y experiencias vividas, sin duda alguna el mejor lugar para adquirir esos conocimientos tan grandes que llevo conmigo.

¡Gracias Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa!

Victor Manuel Perez Miranda

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN	7
PROTÓCOLO DE INVESTIGACIÓN.....	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
JUSTIFICACIÓN	18
MARCO TEÓRICO: UEN, MIPYMES, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	21
CAPÍTULO 1. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN).....	21
1.1 DEFINICIÓN	21
1.2 CARÁCTERÍSTICAS DE LAS UEN.....	22
1.2.1 <i>Plan Corporativo</i>	22
1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS UEN	23
1.3.1 <i>Según su forma jurídica</i>	23
1.3.2 <i>Según su tamaño</i>	25
1.3.3 <i>Según su actividad</i>	26
1.3.4 <i>Según la procedencia de su capital</i>	27
CAPÍTULO 2. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME) EN MÉXICO	29
2.1 IMPORTANCIA DE LAS MIPYME EN MÉXICO	29
2.2 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE LAS MIPYME EN MÉXICO	32
2.2.1 <i>Factores Internos</i>	34
2.2.2 <i>Factores Externos</i>	35
2.3 NECESIDADES TECNOLÓGICAS	43
CAPÍTULO 3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	47
3.1 DEFINICIÓN	47
3.2 ACTIVIDADES BÁSICAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN	48
3.3 OBJETIVOS BÁSICOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	49
3.4 ERP (ENTERPRICE RESOURCE PLANNING).....	50
3.4.1 <i>Antecedentes y definición</i>	50
3.4.2 <i>Características</i>	52
3.4.3 <i>Tipos de ERP</i>	53
3.4.4 <i>Función de un ERP en el departamento de Recursos Humanos</i>	55
3.4.4.1 <i>Beneficios de un ERP para el departamento de R.H.</i>	56
CAPÍTULO 4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	58
4.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	58
4.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	59
4.2.1 <i>Objetivos de la gestión del Talento Humano</i>	60
4.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	60

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	61
4.5 TECNICAS APLICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	62
4.5.1 Técnicas utilizadas según su ambiente.....	62
4.5.2 Técnicas utilizadas según su forma de aplicación directa o indirecta.....	63
4.5.3 Técnicas utilizadas según su función.....	64
4.6 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	65
4.6.1 Planeación del trabajo.....	69
4.6.1.1 Concepto de Puesto.....	69
4.6.1.2 Diseño del puesto.....	69
4.6.1.3 Modelos de Diseño de Puestos.....	70
4.6.2 Descripción y Análisis de Puestos	71
4.6.2.1 Definición de Descripción de Puestos.....	71
4.6.2.2 Análisis de puestos.....	71
4.6.2.3 Alcance del Análisis y Descripción de Puestos.....	72
4.6.2.4 Estructura del análisis de puestos.....	72
4.6.2.5 Métodos para la descripción y análisis de puestos	73
4.6.2.6 Etapas en el análisis de puestos.....	74
ESTUDIO DE CASO	76
CAPÍTULO 5. PEQUEÑA EMPRESA: “HELADOS DE MÉXICO”	76
5.1 DESCRIPCIÓN, EMPRESA: “HELADOS DE MÉXICO”	76
5.1.1 Historia empresarial.....	76
5.1.2 Misión actual de la empresa	80
5.1.3 Visión actual de la empresa.....	80
5.1.4 Valores actuales de la empresa.....	80
5.1.5 Estructura organizacional actual.....	80
5.1.6 Problemáticas detectadas.....	82
5.2 PROPUESTAS Y/O SUGERENCIAS DE MEJORA.....	83
5.2.1 Misión.....	83
5.2.2 Visión.....	83
5.2.3 Comparación Misión y Visión (Actual y propuesta).....	83
5.2.4 Valores.....	84
5.2.5 Estructura Organizacional Propuesta.....	85
5.2.5.1 Descripción y análisis de puestos	87
5.2.5.1.1 Director general.....	87
5.2.5.1.2 Administrador General.....	89
5.2.5.1.3 Director de la planta o transformación.....	91
5.2.5.1.4 Director de Recursos Humanos.....	93
5.2.5.1.5 Director de producción.....	95
5.2.5.1.6 Director de finanzas	97
5.2.5.1.7 Director de marketing.....	99
5.2.5.1.8 Coordinador de compras.....	101
5.2.5.1.9 Coordinador de almacén.....	103
5.2.5.1.10 Supervisor de ventas.....	106
5.2.5.1.11 Gerente de sucursal.....	108
5.2.5.1.12 Empleado de mostrador.....	110
5.2.5.1.13 Repostero.....	112
5.2.6 Propuesta de ERP para el área de Recursos Humanos de la empresa “Helados de México”.....	113
5.2.5.1 Análisis y descripción de softwares	113
A. ECount INC.....	114

B. SaaS México.....	115
C. Bind ERP (Software sugerido para implementación)	117
5.2.5.2 Justificación de sugerencia de software.....	120
CONCLUSIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS WEB.....	124
ANEXOS	128
GUIÓN DE ENTREVISTA	128
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	129

INTRODUCCIÓN

CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocidas comúnmente con el acrónimo “MiPYME”, son un conjunto de empresas con características particulares y con ciertos límites en cuanto a dimensiones se trate. Este término involucra a tres diferentes tipos de empresas que son catalogadas en distintos términos según las particularidades de cada una de ellas.

De acuerdo con la clasificación realizada por la Secretaría de Economía, en primer lugar, se encuentran las Microempresas, estas pueden ser distinguidas principalmente por el número de trabajadores, ya que, en este tipo de organizaciones cuentan con menos de 10 empleados, generando ventas de hasta por 4 millones de pesos anuales. Representan el 95% del total de las empresas en México y a su vez son fuente de empleo en un porcentaje del 40%.

Por otro lado, se encuentran las Pequeñas Empresas, las cuales son negocios dedicados principalmente al comercio, estas cuentan con un número de empleados considerablemente mayor al de las microempresas, es decir, tienen entre 11 y 30 trabajadores. Pueden generar ventas anuales entre 4 y 100 millones de pesos. Son empresas cuyo objetivo es la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer ciertas necesidades o deseos de la sociedad en la zona en la que estén ubicadas. Estas empresas representan para México el 3% del total de las empresas, siendo fuente de empleo para la sociedad en un porcentaje del 15%.

Finalmente, la tercera categoría de estos tipos de empresas son las Medianas Empresas, son organizaciones dedicadas al comercio, tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, generando ventas anuales que oscilan entre los 100 millones de pesos, llegando a superar hasta los 250 millones de pesos. “Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar

simultáneamente el grado de compromiso de la empresa”.¹ Estos negocios representan casi el 1% del total de las empresas en el país y casi el 17% de fuente de empleo.

Para México resulta importante e indispensable que este tipo de empresas generen números positivos con el paso de los años, ya que como se vio en los datos mencionados anteriormente, son negocios que forman parte importante del ecosistema empresarial del país, claro, tratándose de las empresas que han logrado consolidarse de manera adecuada involucrándose a la cadena de valor de la economía de México.

Desafortunadamente, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada en México es de no más de 7.8 años, por lo que es poca la probabilidad que llegue a consolidarse y fortalecerse al grado de sumarse al desarrollo y crecimiento económico nacional.

La esperanza de vida de las MiPYMEs depende de distintos factores que tienen que ver con el ambiente interno y externo de estas organizaciones. En el aspecto externo, muchas veces resulta un tanto complicado tener acceso a fuentes de fondeo que proveen de recursos financieros para la ejecución de la o las actividades sustantivas que pretendan estas empresas. En otras palabras, puede decirse que el desarrollo de las MiPYME queda limitado, ya que emergen en un mercado local sin oportunidad de extender su misión organizativa en ámbitos quizá nacionales e incluso internacionales. En este aspecto resulta importante que se tengan en cuenta estrategias que faciliten y amplíen la esperanza de vida de las empresas, que motiven a la innovación y permisión de nuevas oportunidades de negocio. Cabe mencionar que la oferta de recursos económicos otorgados a este tipo de unidades económicas se encuentra en un nivel bajo, ya que para poder tener acceso a algún tipo de financiamiento es indispensable que las empresas demuestren un nivel de

¹ Secretaría de Economía. (2006-2012). *México Emprende*. Consultado el 28 de mayo de 2019. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa> Fecha de consulta: enero 2019

solvencia económica aceptable e importante que les permita cubrir sus necesidades sustanciales y al mismo tiempo el financiamiento que estas soliciten. Cuestión que es hasta cierto punto imposible para las organizaciones que se encuentran en pleno desarrollo o van iniciando.

En los últimos años se ha venido considerando que aspectos económicos o de financiamiento son la razón principal por la cual las micro, pequeñas y medianas empresas se han visto limitadas a alargar su esperanza de vida en el mercado mexicano, situación que en cierto grado ha venido enfrentándose con la oferta por parte del Gobierno Federal de programas económicos en apoyo a estas empresas recién creadas o en vías de desarrollo, sin embargo el factor económico no debería verse como la única razón por la cual estas empresas que tienen una participación relevante en el universo empresarial mexicano no han logrado prolongar su esperanza de vida.

Internamente, las MiPYME se enfrentan con aspectos como la marca, calidad de los bienes o servicios que ofrece, las ventas, planeaciones y cuestiones administrativas. Es aquí en donde emerge la problemática principal que se abordará en esta investigación. Si para algunas de las empresas que recién inician en el mercado resulta difícil fortalecerse y crecer, en donde el principal limitante es el factor económico o la capacidad financiera para desarrollar sus actividades, ¿qué pasa con las organizaciones que sí cuentan con los recursos económicos necesarios para ser una micro, pequeña o mediana empresa y aun así están dentro de las cifras de esperanza de vida promedio antes mencionadas? Es evidente que entonces existen otros factores que están involucrados en el atasco del desarrollo de las MiPYMEs.

Es esencial identificar las herramientas que hoy en día existen para fortalecer cualquier organización, una de ellas y de las más mencionadas en estos últimos años es la era digital, ya que las nuevas tecnologías ofrecen instrumentos o herramientas de suma importancia en el proceso de crecimiento de las organizaciones, coadyuvando en la optimización y mejora de los procesos de

administración, producción, organización, ventas, cobranza, etc. De acuerdo al ramo o sector al que se dediquen las empresas.

Actualmente, el tema acerca de las nuevas tecnologías de información aplicadas a la administración dentro de la organización, es un tópico clave para ver qué tan competitiva puede llegar a ser una empresa, ya que, puede enmarcar un aspecto diferenciador de una organización entre el resto de organizaciones que existan en el entorno.

Para la administración, la tecnología es una herramienta indispensable para poder realizar el objetivo principal de esta disciplina, el cual es la optimización de los recursos de una empresa, llámense recursos materiales, financieros, tecnológicos e incluso el talento humano. Todo esto encaminado a la ejecución de un buen plan administrativo (proceso administrativo) que permita el cumplimiento de metas y objetivos preestablecidos.

Es importante decir que la introducción de las tecnologías de información a una empresa traerá consigo un cambio de 180 grados sin ser empleadas de manera eficaz y eficiente. La adopción de estas tecnologías a las grandes empresas a traído consigo una serie de ventajas sobre la misma, como lo son: apertura a nuevos mercados y fronteras, automatización de procesos, amplia posibilidad de cubrir el negocio del que se trate, relación e interacción más cercana con los clientes, ahorro de costos, mejora del clima laboral, así como el impulso y motivación para realizar trabajo en equipo. Si todas estas ventajas que va dejando la implementación de la tecnología en las grandes empresas que hoy en día están consolidadas y logran subsistir por largos periodos de tiempo, entonces, por qué no comenzar a introducir las TIC a las MiPYMEs, con el objetivo de alargar su esperanza de vida y al mismo tiempo seguir produciendo números importantes en las fuentes de empleo en México y colaborar con números aún más grandes a la cadena de valor de la economía del país.

La incorporación de una herramienta tan fundamental como la tecnología y en su defecto el internet, ha sujetado a las organizaciones a experimentar un cambio altamente notorio en el desarrollo de sus actividades diarias.

Como bien ya se mencionó, la adopción de la tecnología trae consigo grandes ventajas y altas expectativas de crecimiento para las unidades de negocio, ya sean micro, pequeñas o medianas empresas. Ya que, según un estudio realizado en Estados Unidos por CISCO, empresa global dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones, dice que "...la implementación de tecnologías en pymes puede aumentar sus utilidades en un 30%."², reflejo de una eficiente estrategia empresarial que impulsa el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones.

Es esencial recordar que cada unidad de negocio tiene sus propias características, hablando en cuestiones cualitativas y cuantitativas, es decir, no reflejan los mismos números en cuanto a utilidades, ventas, crecimiento, debido al tipo de organización para la que fueron creadas. Una Micro empresa no puede solventar los mismos gastos o costos que una pequeña o mediana empresa si puede hacer. Adoptar el uso de la tecnología trae consigo una serie de costos, que pueden ser vistos como una importante inversión, pero que finalmente son eso, costos. Se tiene la idea de que la tecnología es costosa, ya que, debe realizarse la compra de licencias, equipo de cómputo necesario para su implementación, dispositivos móviles, así mismo, trae consigo la futura contratación del personal idóneo que esté capacitado para desarrollar las actividades en congruencia con la tecnología.

Con el fin de aportar sugerencias o alternativas que enmarcan la importancia de la tecnología en las MiPyME, se realizará un estudio de campo de la empresa "Helados de México", la cual según los datos mencionados en párrafos anteriores y en relación con las características de la organización, está corresponde a la categoría de pequeña empresa, esta organización es una heladería artesanal gourmet, 100% mexicana, creada en colaboración con la cafetería y pastelería "Cielo", empresa familiar que data desde el año de 1987, la empresa antes mencionada es una organización que se localiza dentro de la clasificación de

² Dadoo, Maya. (3 de octubre de 2018). OPINIÓN: La necesidad de implementar tecnología en una pyme. México. Expansión. Recuperado de: <https://expansion.mx/opinion/2018/10/03/opinion-la-necesidad-de-implementar-tecnologia-en-una-pyme> Fecha de consulta: enero 2019

mediana empresa, por la cantidad de trabajadores con los que opera, ventas anuales y espacios que abarca esta cafetería y pastelería.

Posterior a un breve análisis realizado a la información existen de la organización antes mencionada, se notó que carece de ciertos puntos importantes que integran un plan de negocio de toda empresa, aspecto importante para partir en la investigación y futura sugerencia del software administrativo. Por lo tanto, se iniciará sugiriendo propuestas para una actualización al plan de negocios para la organización, posteriormente y con base en las necesidades de la empresa se sugerirá la implementación tecnológica adecuada que coadyuvará al crecimiento y desarrollo de la Heladería.

Es por ello que se optó por tomar este caso en específico, así mismo cubre las características antes mencionadas de una pequeña empresa que por lo tanto está inmersa rubro de las MiPyME mexicanas.

Para el caso de este tipo de organización (pequeña empresa), que puede solventar financieramente otros gastos aunados a la implementación de la tecnología, se sugiere la colocación de softwares que cubra la escasez tecnológica a la que se enfrente, en este caso la heladería “Helados de México”.

Específicamente, se propone el uso de un software, el cual es comúnmente conocido o conocidos como sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), que en español quiere decir Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, estos son desarrollados con el fin de automatizar y organizar el trabajo de la empresa, o en otras palabras “es un sistema de información, el cual es responsable de la administración y planificación de tareas específicas de la empresa”³, ayudando a la mejora del rendimiento y manipulación de los datos que esta maneje. En un sentido

³Zucco, M. M., & Gómez, S. F., & Carrera, G. R., & Álveo L. C., & Vargas L. M., (2016, diciembre). Los cuatro ejes “WMS, SCM, CRM y ERP” para la e-logística. *Revista de Iniciación Científica*, Vol. 2, (Ed. 2). P. 98. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1252-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3239-1-10-20170124.pdf> Fecha de consulta: Enero 2019

más amplio se dice que los ERP “son sistemas que integran el manejo de la información para que sea más precisa, rápida y de fácil acceso a la organización”⁴.

Dentro de los beneficios de un ERP son que convierte procesos manuales en automáticos, teniendo una administración eficaz y eficiente en cuanto al tiempo y productividad, además de construir una base de datos central sin límites de acceso, claro, dentro del ambiente interno y externo que mejor les convenga a las organizaciones.

Es claro que las PYMEs en su mayoría, no cuentan con los recursos necesarios para disponer de varias áreas o departamentos que asistan la gestión diaria de sus actividades, operativas o administrativas. Con el uso de las nuevas tecnologías ofrecidas, como lo es un ERP, todas las operaciones se pueden realizar de manera oportuna, reduciendo ciertos costos para las empresas y a su vez, esfuerzo. Esta herramienta permite la integración de varios departamentos, los cuales tienen acceso a datos comunes y en consecuencia a información que permite el alcance de objetivos y metas cualitativas y cuantitativas que la organización se ha propuesto. La implementación adecuada de este tipo de software trae consigo altos niveles de rentabilidad, en cuanto a reducción de tiempos y agilización de procesos.

La introducción de estos softwares para las PYME, pretende cubrir todas las áreas funcionales de las organizaciones, convirtiendo los procesos y actividades de cada una de ellas en más eficaces y eficientes. Para fines de esta investigación, se centra principalmente en los procesos y/o áreas Administrativas de las empresas, específicamente para el área de Recursos Humanos, departamento de suma importancia para las empresas, ya que, se encarga de atraer, reclutar, seleccionar y capacitar al talento humano que integra a las unidades económicas.

El recurso humano es uno de los pilares más importantes dentro de las organizaciones, sino es que el número uno, ya que sin él, no podrían llevarse a cabo las actividades sustantivas y adjetivas de las empresas, es por ello que implica un gran reto valorar y atender las necesidades que puedan existir en esta área, para

⁴ Ibídem

que de esta manera y en conjunto con los objetivos organizacionales, se pueda atraer, detectar, motivar y retener al talento humano idóneo que se involucre en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Para las pequeñas y medianas empresas, contar con este tipo de asistencias tecnológicas ayudará a su gestión diaria empresarial, es por ello que para las grandes empresas ha venido siendo un factor de alta relevancia. Es vital considerar que antes de implantar un sistema o sistemas como el que se mencionó con anterioridad, hay que tener un estudio previo de las necesidades del negocio para poder encontrar la solución adecuada en base del negocio del que se trate, esto con el fin de evitar o reducir gastos y operaciones innecesarias, encaminando el alcance de la máxima rentabilidad con su aplicación y consiguiendo el retorno de la inversión económico inmediato, es decir, en el menor tiempo posible. En relación a esto, se realizará un análisis profundo de la situación de la heladería “Helados de México”, con el fin de detectar sus principales necesidades (en el área de recursos humanos) y sugerir de manera adecuada un tipo de Software o ERP que podría hacer frente a esas necesidades.

Es indispensable alentar de manera adecuada a las micro, pequeñas y medianas empresas en el uso de las tecnologías de información, estudiando cuáles son sus características y necesidades básicas generales para poder proponer una herramienta tecnológica adecuada que les ayude a resolver la situación en la que se encuentren, ya que, como se vio anteriormente, estas brindan beneficios favorecedores no solo para el ámbito empresarial sino que también tienen un papel importante dentro de la economía nacional.

Según datos de Zoho Corp, la cual es una empresa india dedicada al desarrollo de software, ventas y soporte, indican que aproximadamente solo el 6% de las MiPYMEs utilizan las tecnologías de información. Situación que genera una gran problemática debido al hecho de que las TI le permiten a las micro, pequeñas y medianas empresas a incrementar su productividad y ser más competitivas dentro del ecosistema empresarial. Es un tema a tratar de suma importancia, sabiendo que

estas unidades empresariales son en México un motor a gran escala de la economía del país.

“Según la OCDE, la productividad de las empresas es 6.3 veces superior a las de las microempresas, 2.9 veces mayor a la de las pequeñas y 1.7 veces superior a la de las medianas. Esta productividad se debe a la economía de escala, la experiencia del mercado y uno de esos factores son las Tecnologías de la Información”.⁵

El Vicepresidente de Marketing de Zoho Corp, Rodrigo Vaca, menciona que son cinco puntos específicos los cuales deben tomarse en cuenta para que las MiPYMEs adopten las Tecnologías de Información:

1. Decisión. Se debe escoger una herramienta tecnológica que se adapte a las necesidades y los retos particulares que tenga cada empresa.
2. Manipulación. Aplicación de herramientas que sean de interfaz amable con los empleados, es decir, fáciles de utilizar. Debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas no pueden invertir mucho tiempo ni recursos económicos en capacitación, a comparación de las grandes empresas o corporativos que si lo pueden hacer.
3. Mejor opción. Realizar estudios comparativos en cuanto a precios, escogiendo el que mejor se adapte a los recursos de la organización.
4. Durabilidad. Se requieren herramientas que se puedan seguir utilizando en el largo plazo, que se adapten a las circunstancias cambiantes en cuanto a necesidades que la empresa vaya experimentando.
5. Es indispensable prestar atención a los puntos anteriores, ya que la implementación de la tecnología ayudará a evitar que las MiPYMEs mueran en un corto tiempo.

⁵ Villafranco, Gerardo. (7 de abril de 2017). Sólo 6% de Pymes aprovecha las tecnologías de la información. Consultado el 30 de mayo de 2019. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/> Fecha de consulta: febrero 2019

El factor que pudo llegar a ser visto como una barrera para que las MiPYMEs adopten la tecnología es el costo que esta genera, paradigma que se considera puede desecharse, debido a todas las nuevas oportunidades y/o posibilidades que existen para comenzar a familiarizarse con la era tecnológica inmersa en las organizaciones. Adoptando la herramienta necesaria para cada tipo de organización, los costos se convierten en una inversión importante y significativa cuando estas comienzan a dejar frutos económicos sustanciales en las organizaciones.

Para el caso en específico de la heladería, se pretende sugerir el software adecuado a sus necesidades administrativas que coadyuve al buen desempeño de su actividad sustancial, que es la venta de helados artesanales, dirigiendo a la empresa a una mayor consolidación en el mercado empresarial mexicano, con la visión de que en el corto plazo pueda convertirse o entrar en la categoría de mediana empresa o bien, ya en el largo plazo, ser parte del ecosistema empresarial de las grandes empresas.

PROTÓCOLO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer un software adecuado a las necesidades administrativas primordiales de la pequeña empresa “Helados de México”, específicamente para el área de Recursos Humanos, que encamine el desarrollo y consolidación futura de esta organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir qué es una unidad de negocio o empresa.
2. Describir las características de la empresa “Helados de México”.
3. Sugerir alternativas de actualización al plan de negocio de la empresa “Helados de México”.
-Descripción y análisis de puestos de la organización de la empresa.
4. Identificar las áreas de oportunidad de inmersión de la tecnología dentro de la pequeña empresa “Helados de México”.
5. Describir la importancia y características de los distintos ERP disponibles en el mercado.
6. Comparar los diferentes sistemas ERP en relación con las necesidades de la empresa “Helados de México”, con el fin de implementar el que mejor le convenga o se adapte a ella.
7. Analizar la situación económica actual de las Pequeñas Empresas en México.
8. Determinar específicamente en qué actividades del área de recursos humanos puede implementarse el sistema ERP.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el sistema ERP idóneo para implementarse en la pequeña empresa “Helados de México”, que apoye específicamente al área de recursos humanos?

JUSTIFICACIÓN

La motivación por realizar el siguiente proyecto de investigación surge de la problemática que existe en México en cuestiones de desempleo y crisis económica, en relación con la problemática a la que se enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas al momento de querer crecer o consolidarse en el mercado empresarial, posicionándose en un buen nivel dentro de este.

Para México resulta importante que estas organizaciones generen altas ganancias que permitan el desarrollo de nuevas áreas laborales para la sociedad y al mismo tiempo estén involucradas en la cadena de valor de la economía mexicana. Pero, esto solo es posible si estas empresas se encuentran en posición y con los recursos necesarios y adecuados para poder ser competitivas y altamente adaptables al cambio dentro del ecosistema empresarial.

Las micro, pequeñas y medianas empresas cubren un gran espacio dentro de la economía mexicana. Según datos de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, estas unidades de negocio “...generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país”.⁶

“En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. Las PyMEs se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes”.⁷

Como apoyo a una de estas empresas que conforman el mundo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, se consideró el estudio de caso de la unidad económica “Helados de México”, la cual es una pequeña empresa mexicana ubicada en la Ciudad de México, dedicada a la elaboración y venta de helados

⁶ Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2019). Pymes. CONDUSEF. Recuperado de: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes> Fecha de consulta: febrero 2019

⁷ Ibídem

artesanales gourmet, actualmente en vías de crecimiento con la visión de consolidarse en altos niveles dentro del mercado empresarial.

Se eligió la empresa antes mencionada debido a que es un sector de suma importancia, ya que, de acuerdo a datos de un artículo publicado en el año 2018 en diario El Economista, el consumo de helado en México es relativamente alto, “De acuerdo con Hugo González, gerente de la Feria Internacional del Helado (FIH), el consumo per cápita de este alimento en el país en los últimos cinco años se mantiene en 2.2 litros, cifra que se espera incrementar en los próximos tres años, lo cual pretende lograrse con el impulso de nuevas heladerías tanto pequeñas y medianas empresas como de franquicias”.⁸ Aproximadamente, se estima que en toda la República Mexicana existen cerca de 428 mil establecimientos dedicados a la venta de helado, distribuidos principalmente en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, en donde el 80% de estos establecimientos están catalogados como Pymes.

Aunado a esto, es indispensable considerar el crecimiento que ha tenido en el transcurso de los años estas unidades de negocio, ya que, aproximadamente ha sido de un 12% anual, específicamente para la venta de helado en tiendas de autoservicio.

Uno de los objetivos de la industria es aumentar el nivel de ventas para el sector de las pequeñas y medianas empresas, entonces, es de suma importancia poner atención a los procesos y procedimientos que se estén llevando a cabo en estas, para poder encaminar de manera análoga al objetivo.

La empresa “Helados de México”, hasta cierto punto ha venido implementando estrategias adecuadas que le han permitido llegar al nivel en el que se encuentra en la actualidad, pero, así mismo, no deja de tener problemas dentro de sus áreas funcionales, principalmente en el departamento de recursos humanos, o bien para el caso de sus actividades administrativas. Se pretende que, a estas carencias o

⁸ López, Argueta, E. (7 de marzo de 2018). El rico negocio de los helados, una opción para emprender. *El Economista (México)*. Recuperado de: <https://www.pressreader.com/mexico/el-economista-mexico/20180307/281522226596253> Fecha de consulta: febrero 2019

necesidades dentro de esta área, se implemente la tecnología como una aplicación que ayude o encamine los procesos adjetivos de la organización a un alto nivel de eficacia y eficiencia, en donde, por consiguiente, la actividad sustantiva de la empresa se verá beneficiada, atrayendo altos niveles económicos para la misma. Se hace alto hincapié en el uso de la tecnología, ya que, es un factor importante que hace que una empresa se vuelva competitiva en comparación con el resto de empresas de este tipo que puedan existir.

Específicamente, el fin es que la empresa “Helados de México”, involucre sus procesos y procedimientos administrativos a un adecuado sistema tecnológico de gestión de información o en otras palabras a un ERP, herramienta que de manera eficaz y eficiente introducirá las actividades de la organización a aspectos tecnológicos y competitivos. Para ello, principalmente se realizará un estudio interno de la empresa, detectando así mismo sus principales fallas o errores que el sistema tecnológico podría cubrir para mejorar la situación tanto interna como externa de la empresa.

La implementación de la tecnología a esta empresa no sólo traerá frutos a la misma, sino que también de cierto modo a la situación económica y laboral del país. Colaborando a que una empresa mexicana se consolide y tenga la visión de poder pertenecer al sector de las grandes empresas, y por qué no, abrir paso a cuestiones nacionales e incluso internacionales.

Incorporación de un Sistema ERP en el área de Recursos Humanos de la Pequeña Empresa “Helados de México”.

MARCO TEÓRICO: UEN, MiPyMES, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 1. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)

1.1 DEFINICIÓN

Para definir y entender el concepto de la UEN vamos a retroceder el tiempo, se tiene conocimiento que nace en el año de 1973 cuando una de las empresas más importante de esa época, puso en práctica este tipo de organización, esto con la finalidad de facilitar su proceso de planificación estratégica.

El problema al que se tenían que enfrentar las grandes empresas es que el concepto de gran empresa que en ese entonces era el modelo a seguir entraba en una crisis el cual provocaba daños en la forma de operación de cada una de ellas, así como su visión a largo plazo, ya que las medianas empresas tenían la capacidad de reaccionar a los cambios con gran eficacia.

Es por ello que el cambio que provoca en las empresas es el de hacer un mayor esfuerzo encaminado a buscar en si misma lo pequeño en el interior de lo grande, a su vez pudieron darse cuenta de que la estructura de descentralización operativa por divisiones no operaba de manera eficiente porque la visión que se tenía de ella solo estaba orientada a la producción en masa y no tenía un panorama que apuntara hacia el mercado.

Una de las ventajas que se tenía ese modelo que seguían las grandes empresas era que sacaban el máximo provecho a las economías de escala, pero la desventaja es que no aplicaban la diferenciación de productos y no segmentaban a los clientes.

Entonces, una UEN dentro de una organización es una unidad empresarial creada para la fabricación y comercialización de productos los cuales serán introducidos mediante una estrategia, esto con el fin de atraer a clientes y poder competir con rivales directos identificables.

La implementación de estas unidades estratégicas de negocio forma parte de una herramienta base del proceso de dirección estratégica en empresas que operan en diferentes sectores de mercado, ya sea suministrando u ofreciendo servicios o productos, por la urgencia de integrar la estrategia empresarial en los diferentes niveles (corporativo, de negocio y funcional).

1.2 CARÁCTERÍSTICAS DE LAS UEN

1. Poseen una visión única y diferenciada.
2. Tienen identificados perfectamente a sus competidores.
3. Clientes y productos relacionados y totalmente reconocidos.
4. Amplio control en las funciones del negocio, aunque brinde servicios de apoyo a otras unidades de la organización.
5. Permite cierta autonomía financiera y presupuestal, así mismo su contabilidad es independiente.
6. Planificación independiente aun cuando sea interdependiente con la planeación corporativa de toda la empresa.⁹

1.2.1 Plan Corporativo

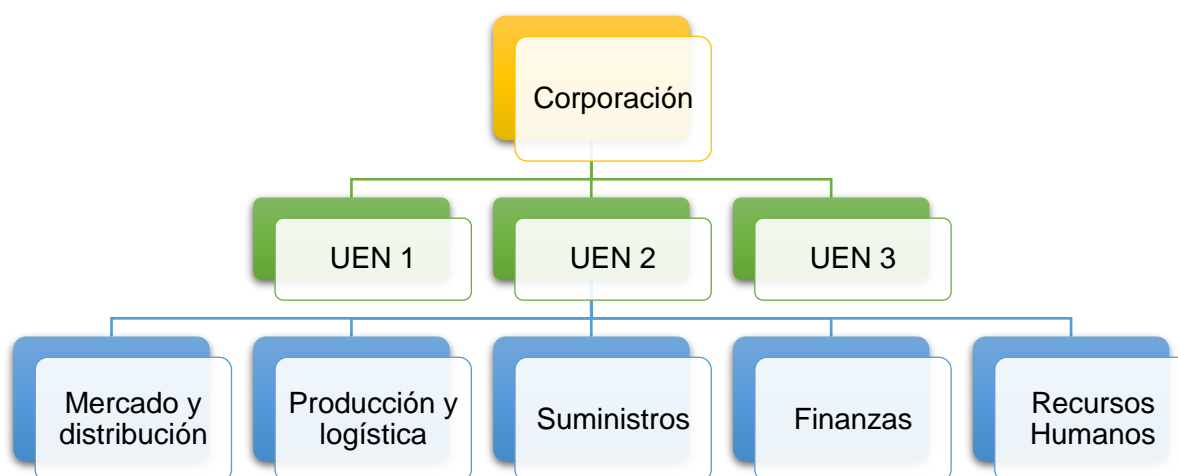


Ilustración 1: Plan corporativo

Fuente: Elaboración propia

⁹ Carlos Alberto Mejía. (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocio. octubre 2010, de Planning Sitio web: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf> Fecha de consulta: marzo 2019

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS UEN

Las organizaciones pueden seccionarse de diversas formas según los parámetros que adopten para hacerlo.

1.3.1 Según su forma jurídica

La forma jurídica es la que determina el número de socios, capital el tipo de responsabilidad de cada una de las personas que son dueñas de la empresa. De acuerdo con la Ley General de las Sociedades Mercantiles, en México, todos los tipos de sociedades mercantiles deberán formarse ante un notario público, a través de una estructura constitutiva.

A continuación, se ilustra una tabla con todas las formas jurídicas existentes por ley para los diferentes tipos de empresa:

Cuadro 1: Tipos de sociedades según su forma jurídica en México

Tipo de Sociedad	Obligaciones de los socios	Capital necesario	Otros datos relevantes
Sociedad en Comandita Simple	Debe haber: Uno o más socios comanditados que respondan de manera ilimitada a las obligaciones sociales. Uno o más que únicamente tengan la obligación de pagar sus aportaciones.	No existe capital mínimo establecido. Las reservas deben ser igual al 5% de las utilidades anuales, hasta reunir el 20% del total del capital fijo.	El nombre jurídico debe conformarse por los nombre de uno o más socios, acompañados de "y compañía".
Sociedad en Comandita por Acciones	Debe haber: Socios comanditados: pueden autorizar y vigilar la sociedad, pero no tienen la facultad de desenvolverse como administradores. Socios comanditarios:	No existe un mínimo de capital y la reserva también debe ser el 5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% del capital social.	El mínimo de socios es de dos, mientras que el máximo es ilimitado.

	deben cumplir con todas las obligaciones de la sociedad para con los terceros y pueden administrar.		
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Cada socio únicamente se obliga al pago de sus aportaciones. La sociedad se rige por su órgano supremo, que es la Asamblea. Cada socio tiene derecho a participar en las decisiones, gozando de un voto por cada mil pesos de su aportación.	El capital social debe ser mínimo de 3 millones de pesos.	Tiene un máximo de 50 socios. Deben tributar y declarar el IVA.
Sociedad Anónima	Los socios tienen como única obligación el pago de sus respectivas acciones. Cada acción solo tiene derecho a un voto. El órgano máximo es la Asamblea general de Accionistas.	El mínimo de capital para construir una S.A. es de 50 mil pesos. En cuanto a la reserva, es necesario que sea equivalente al 5% de las utilidades anuales hasta completar el 20% del capital social fijo.	El mínimo de socios es de dos, mientras que el máximo es ilimitado.
Sociedad Cooperativa	Todos los socios deben pertenecer a la clase trabajadora. Las obligaciones se establecen en sus propios términos.	Su fondo de reserva es de 10 a 20 por ciento del rendimiento de cada ejercicio social.	En el acta constitutiva, se debe establecer la duración de la cooperativa, el importe del capital social (variable), domicilio y bases para practicar la liquidación de la

			sociedad, entre otras cosas.
Sociedad en Nombre Colectivo	Existe bajo una razón social. Los socios tienen obligaciones sociales de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria. Además, los socios no pueden ceder sus derechos a la compañía sin el consentimiento de todos los demás.	No requiere de un mínimo de capital. Su reserva debe representar 5% de las utilidades anuales hasta reunir el 20% del capital social fijo.	La razón social tiene que formarse con el nombre de uno o más socios y, en caso de que no figuren todos en esta, se añadirá la palabra "compañía" o equivalentes.

Fuente: Bind erp, 6 tipos de sociedad mercantiles en México, recuperado de: <https://blog.bind.com.mx/sociedades-mercantiles-en-mexico>, Fecha de consulta: febrero de 2020.

1.3.2 Según su tamaño

Podemos diferenciar estos tipos de empresas acorde al número de trabajadores y la estructura que posea la organización.

Microempresas: poseen un máximo de 10 trabajadores, suelen tener un solo dueño o socio, que a su vez labora en la empresa. Muchas de este tipo de organizaciones tienen un gran potencial para poder crecer y desarrollarse en empresas más grandes si se invierte en ellas de manera adecuada.

Pequeñas empresas: este tipo de empresas tienen un número de trabajadores que va desde los 11 hasta los 49. La gran mayoría son negocios familiares, poseen una estructura organizacional que deriva en una división del trabajo. Suelen ser rentables e independientes, aunque uno de los factores que las debilita es que no cuentan con grandes recursos financieros y un capital basto.

Medianas empresas: las pequeñas y medianas empresas conforman gran parte de la economía y el tejido empresarial. Poseen en sus filas de entre 50 y 250 empleados con una estructura bien definida, departamentos delimitados que permiten un mejor orden y control operativo.

Grandes empresas: Poseen más de 250 trabajadores y muchas de ellas por aumentar su crecimiento apuestan por la internacionalización con el objetivo fijado de llevar sus productos o servicios a todo el mundo, además de obtener mayores beneficios.

El número de trabajadores para cada una de las empresas, con relación a su tamaño, es el siguiente:

Cuadro 2: Número de trabajadores según el tamaño de la empresa

Según su tamaño	
Microempresas	Hasta 10 trabajadores
Pequeñas Empresas	Desde 11 hasta 29 trabajadores
Medianas Empresas	Entre 50 y 250 trabajadores
Grandes Empresas	Más de 250 trabajadores

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Portal emprende pyme, recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas> Fecha de consulta: marzo 2019.

1.3.3 Según su actividad

De acuerdo al tipo de actividad económica se engloban en 3 sectores.

Sector primario: se relaciona con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados, los que se utilizan después como materia prima. Aquí podemos encontrar la ganadería, agricultura, acuicultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.

Sector secundario: su principal función es la transformación y preparación de la materia prima, transforma la materia en productos de consumo o bienes. En este sector podemos hablar de industria, construcción, artesanía, obtención de energía.

Sector terciario: conocido también como sector de servicios, Abarca todas las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes, y generalmente se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Por ello, puede ser la venta de cualquier producto o servicio. Aquí podemos hablar de finanzas, turismo, transporte, comercio, comunicaciones, hostelería, ocio,

espectáculos, administración pública o servicios públicos (del estado o iniciativa propia).

Ilustración 2: Empresas según su actividad y/o sector:



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de portal emprende pyme, recuperado de: <https://www.empredepyme.net/tipos-de-empresas> Fecha de consulta: marzo 2019

1.3.4 Según la procedencia de su capital

En base a qué tipo de capital se maneje para la gestión de la empresa, se pueden considerar los siguientes modelos:

Empresas privadas: la fuente del capital e inversión proviene de inversionistas privados, son lucrativas en su totalidad, buscan obtener en estas una rentabilidad y así mismo beneficio de la actividad que realiza la organización. El origen de su capital es privado.

Pueden ser:

- ✓ Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- ✓ Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros
- ✓ Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

En manos privadas las empresas suelen tener un único objetivo, maximizar su beneficio.

Empresas públicas: el origen de los recursos es proveniente de las arcas públicas del estado y pretende satisfacer una necesidad social. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales. No tiene fines de lucro por tanto no obtienen un beneficio propio.

Empresas mixtas: como su nombre lo dice el capital de este tipo de empresas proviene tanto de fuentes públicas como privadas es por ello que se le denomina mixto. Este modelo de empresa va a surgir cuando el capital público no sea suficiente para financiar los productos o servicios y se tenga que recurrir a buscar inversionistas o socios.

Además, que estas alianzas público-privadas se pueden encontrar en sectores estratégicos de la economía, llamados así por ser considerados esenciales para un país y que, por tanto, deben contar con cierta intervención del estado.¹⁰

Cuadro 3: Empresas según la procedencia de su capital

Según la procedencia de capital	
Empresas Privadas	El capital proviene de personas particulares.
Empresas Públicas	Proviene de las arcas públicas del Estado.
Empresas Mixtas	Poseen una parte de capital público y otra parte de capital privado.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Portal emprende Pyme, recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas>, Fecha de consulta: marzo 2019.

¹⁰ Juanma Carin. (2017). Tipos de Empresas. 13 marzo 2017, de Emrende pyme.net Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas>, Fecha de consulta marzo 2019

CAPÍTULO 2. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MiPyME) EN MÉXICO

2.1 IMPORTANCIA DE LAS MiPyME EN MÉXICO

Las micro, pequeñas y medianas empresas como unidades de negocio imprescindibles para el desarrollo económico nacional, creciendo en un entorno cambiante, interactuando así mismo con su naturaleza evolutiva interna, funcionan bajo un entorno en donde los factores sociales, culturales y económicos vienen impregnados en ella.

Ese entorno cambiante al que se enfrenta estas empresas, cuenta con la presencia de la globalización, la cual según el Fondo Monetario Internacional la define como “un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros”¹¹. A su vez, la globalización engloba aspectos como el desplazamiento de personas o la mano de obra y la transferencia de conocimientos e información por medio de la tecnología a través de fronteras internacionales.

El desarrollo internacional y los grandes efectos de la globalización, promueve la incorporación activa de las MiPyMEs al sector productivo nacional e internacional, si es posible. Para ello, la estructura de estas empresas debe estar formada de tal forma que sean capaces de superar los efectos imperantes de la globalización, enfrentar políticas micro y macro económicas que trae consigo este fenómeno, así como a ciertas debilidades internas que puedan surgir en estas unidades de negocio.

Dicha estructura organizacional debe estar cimentada a modo de atraer una ventaja de permanencia dentro del mercado empresarial, a su vez, esta estructura debe

¹¹ FMI . (2000). La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Nov 2019, de Fondo Monetario Internacional. Sitio web: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>. Fecha de consulta: abril 2019

cumplir la característica de la flexibilidad para poder promover la asociatividad y la articulación productiva en todos sus niveles.

El fenómeno de la globalización puede ser visto ya sea como una amenaza o como una oportunidad para las empresas, en este caso, para las MiPyMEs mexicanas, es considerada como la oportunidad de emerger en el sector productivo económico nacional. Aquí es en donde viene una de las principales ventajas de la permanencia de este tipo de empresas, tienen relevancia para la economía nacional, ya que, aportan a la producción y distribución de bienes y servicios.

Con el fin de obtener y proporcionar información relacionada con las MiPyMEs, permitiendo conocer las características de operación y desarrollo de las mismas, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en colaboración con el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT), en el año 2015 diseñaron y generaron la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocida con sus siglas de ENAPROCE.

Para el año 2018, con el propósito de dar seguimiento a la realización de esta encuesta, el INEGI, la Secretaría de Economía (SE) y la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico, A.C. (AMSDE), continúan desarrollando dicha encuesta.

La cobertura de dicho instrumento, abarca las características económicas y de operación de las MiPyMEs, datos estadísticos del personal ocupado y en capacitación, las capacidades gerenciales y de emprendimiento, el ambiente de negocios y su regulación, las fuentes de financiamiento y apoyos gubernamentales, las cadenas globales de valor y aspectos en cuanto a ciencia, tecnología e innovación.

Datos proporcionados por la ENAPROCE del año 2018, en México hay un total de 4 millones 057 mil 719 Microempresas, con una alta participación en el mercado equivalente al 97.3%. Para el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas, hay un total de 111 mil 958, con una participación en el mercado del 2.7%, porcentaje que se encuentra muy por debajo de la participación de las Microempresas. Todas estas

empresas se encuentran clasificadas en los sectores de Manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.

No solo es el hecho de que existan estas empresas, sino que, permanezcan en el mercado económico nacional, un dato publicado en un artículo del periódico Excelsior en el año 2010, menciona que las posibilidades de éxito principalmente de las PyMEs son en promedio de entre 25% y 30%, porcentajes que se encuentran muy por debajo de la media mundial que es el 40%.

Para lograr la permanencia de estas empresas, deben ser considerados factores tanto internos como externos de estas, en conjunto con el desarrollo e implantación de estrategias empresariales que permitan el desarrollo, crecimiento y estabilidad económica de las MiPyMEs.

Otros datos significativos en cuanto a la importancia de la existencia y permanencia de las PyMEs principalmente, son que “aportan el 42% al Producto Interno Bruto, es decir, al conjunto de los bienes y servicios producidos durante un espacio de tiempo, a su vez, estas empresas generan el 78% de empleo en México”¹².

La consolidación de este tipo de empresas que impulsa su crecimiento y permanencia en el mercado, comienza en el momento en que se ven involucradas en las cadenas productivas, en promedio, esto sucede a los 10 años después de iniciar operaciones, específicamente las PyMEs, posterior a ello, los principales beneficios que obtienen al integrarse a estas cadenas son: principal acceso a capacitaciones y sistemas técnicos, creación de un historial crediticio, accediendo a otros esquemas de financiamiento, certificación de capacidades, acceso a otros mercados empresariales, mejores prácticas de administración y planeación organizacional y mayor estabilidad de la demanda y los precios de sus productos o servicios ofrecidos.

Algunas otras ventajas en relación con las MiPyMEs, son que estas empresas pueden realizar un cambio rápido y oportuno en su estructura productiva, impulsan

¹² Arana, David. (31 de enero de 2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>, Fecha de consulta: abril 2019.

la distribución de la riqueza, por las formas de producción de sus bienes y/o servicios, pueden generar productos individualizados, a su vez, auxilian a las grandes empresas a realizar sus servicios u operaciones, y, por último, pero la característica más importante, son la columna vertebral del sector productivo mexicano.

2.2 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE LAS MiPYME EN MÉXICO

Como se ha venido mencionando, el desarrollo, crecimiento y permanencia de las empresas depende no solo de una excelente administración interna en sus actividades sustantivas y adjetivas, sino que también, la eficiencia o ineficiencia de las mismas se ve influenciada por el ambiente externo, es decir, algunos factores del entorno, ya sean de naturaleza social, cultural o económica.

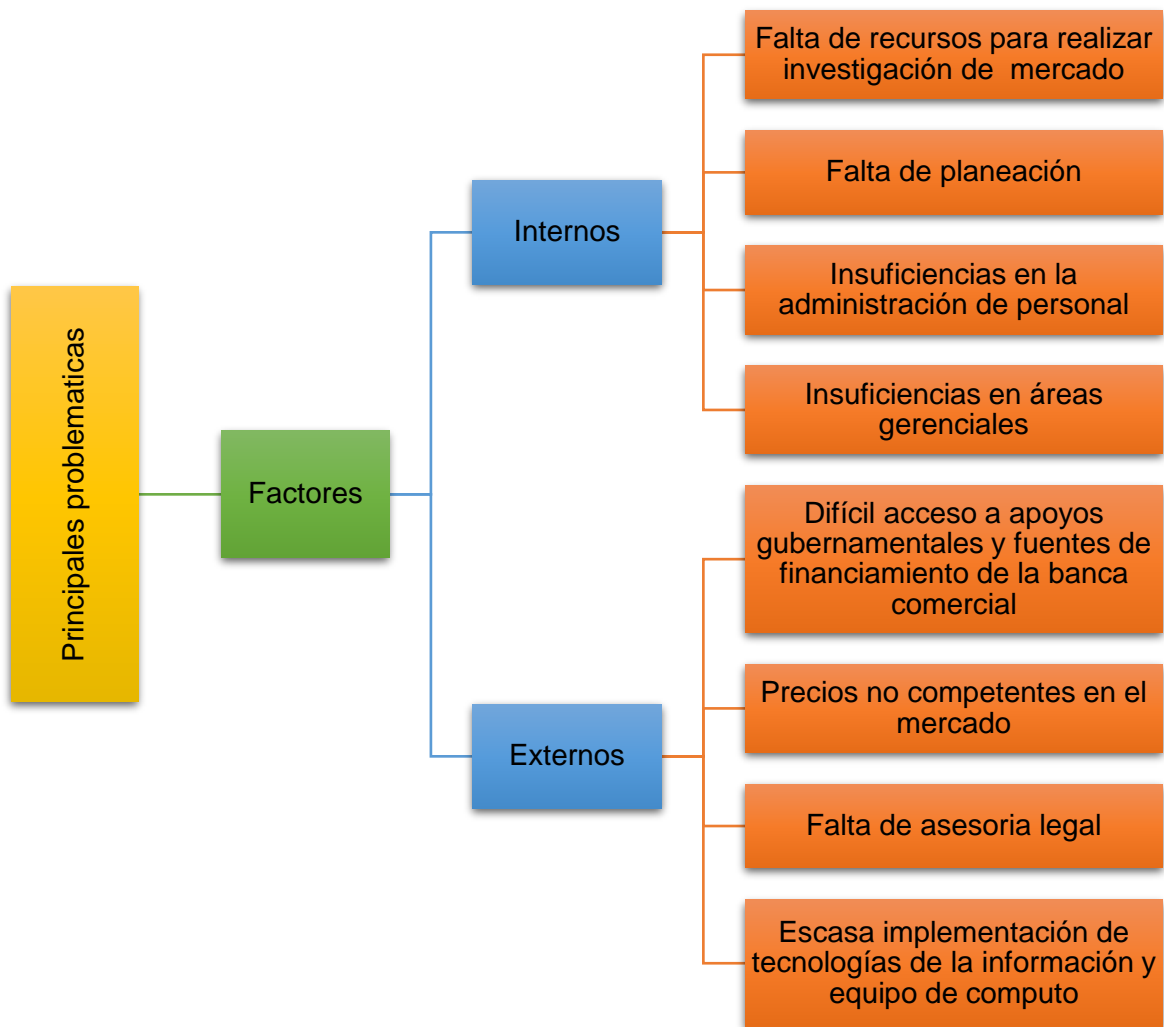
Es importante poner atención a los problemas y dificultades a las que se enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de dar solución a ciertos aspectos que no permiten el buen crecimiento de estas unidades de negocio, y por lo tanto se ve estancada la incorporación activa al sector productivo y económico de México. Aunque la participación de las MiPYMEs tiene alta relevancia para la economía nacional, en cuanto a la distribución de bienes y servicios y las aportaciones a la producción, la permanencia y las posibilidades de éxito de estas empresas continúa estando por debajo de la media mundial.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, “se enfrentan a una serie de dificultades y obstáculos que frenan su crecimiento, impidiendo que este sector se fortalezca de forma adecuada. De forma adicional, existen errores internos que los pequeños empresarios cometen al dirigir sus empresas que, al combinarse con factores externos del entorno, resultan en una gran carga para su desarrollo”¹³.

El siguiente esquema enlista los factores internos y externos que engloban las principales problemáticas a las que se enfrentan las MiPYMES en México:

¹³ S/A. (22 de agosto de 2018). 10 errores que frenan el crecimiento de las Pymes en México. El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico> , Fecha de consulta: abril 2019

Ilustración 3: factores internos y externos que engloban las principales problemáticas a las que se enfrentan las MiPyMES en México.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describirán cada uno de los factores en los cuales tienen dificultades las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.2.1 Factores Internos

a) Falta de recursos para realizar investigaciones de mercado

La falta de recursos, información o conocimiento respecto a las investigaciones de mercado se considera un aspecto importante que limita u obstruye el crecimiento de las organizaciones. El no realizar este tipo de investigaciones puede hundir cualquier emprendimiento, ya que, no se cuenta con la información necesaria sobre el mercado meta en donde se pretende desenvolver el negocio.

Analizar el público objetivo de un producto o servicio, así como comparar lo que está realizando la competencia en el mismo sector o actividad, son conocimientos vitales para contar con un plan estratégico de dirección de las empresas, así como para sumar un factor diferenciador al resto de la competencia.

b) Falta de planeación

En innumerables ocasiones, al poner en operación un negocio se olvida de la parte administrativa que implica una planeación para cada una de las etapas de desarrollo del mismo. Comenzar a ejecutar acciones sin un previo plan del cómo, cuándo, con qué y para qué objetivo debe llevarse a cabo, puede terminar con la idea principal del negocio, o bien, no vislumbran ninguna posibilidad de éxito y mucho menos de permanencia del mismo.

c) Insuficiencias en la administración de personal

Contar con un equipo de trabajo eficiente es indiscutiblemente el factor clave e incluso el más importante para asegurar éxito en las organizaciones. Pero, no solo es tener un buen capital humano, sino que, saber administrarlo u orientarlo en base a los objetivos. Contratar personal que no encaja con la visión de la empresa traerá consigo que los negocios se estancuen, involucrando una gran pérdida de recursos monetarios, así como problemas en cuestiones de rotación de personal y en algunas otras funciones que funge el área de recursos humanos.

d) Insuficiencias en áreas gerenciales

El área gerencial dentro de las MiPyMES, al igual que en las grandes empresas, requiere influencia o poder, para coordinar todos los elementos de la organización y dirigirlos con eficacia y eficiencia hacia el logro de los objetivos que esta persigue. El problema surge cuando los encargados de estas áreas tan importantes dentro de las organizaciones, no cuentan con ciertas características, aptitudes y conocimientos necesarios para el cumplimiento óptimo de su función en el puesto.

2.2.2 Factores Externos

a) Dificil acceso a apoyos gubernamentales y fuentes de financiamiento de la banca comercial

Las MiPyMEs no cuentan con los recursos necesarios para competir con grandes empresas en los mercados internacionales. Esta falta de recursos proviene del insuficiente apoyo por parte de las entidades gubernamentales en cuanto a financiamiento se trate, por otro lado, el temor existente para contraer deuda de financiamiento con los bancos comerciales.

En la siguiente tabla se muestran en número de empresas según las causas principales por las que las empresas no solicitaron apoyo de los programas del Gobierno Federal, según datos correspondientes a los años 2016 y 2017 proporcionados por la ENAPROCE, en los resultados publicados en el año 2018:

Cuadro 4: Numero de empresas que no solicitan apoyo por parte del Gobierno Federal.

Tamaño de empresa	Causas							Total
	A	B	C	D	E	F	G	
Micro	436,939	645,105	300,607	2,072,275	349,310	170,187	17,782	3,992,205
PyMES	18,311	10,236	10,679	47,474	8,132	13,189	1,186	109,208
Total	455,250	655,341	311,286	2,119,749	357,443	183,376	18,969	4,101,413

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por INEGI, Encuesta Nacional sobre Productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018).

Nomenclatura:

- A) No lo necesita
- B) No cree que se lo otorguen
- C) Requiere mucho trabajo administrativo
- D) No se ha enterado de ninguno
- E) No le interesa
- F) No hay programas para su empresa
- G) Otra

Se puede notar que en ambas clasificaciones mostradas en la tabla (Micro y PyMES), la principal causa por la que estas empresas no solicitan apoyo de programas gubernamentales es por la falta de información de los mismos, en seguida, para el caso de las microempresas, la suposición de los empresario por la falta de confianza en que les otorguen dicho apoyo se convierte en una causa más, por el lado de las PyMES, consideran que no necesitan de apoyo gubernamental, y finalmente la tercer causa más importante para las micro, está vez es que no lo necesitan, mientras que para las PyMES la causas es que no hay programas de apoyo para las empresas correspondientes.

Los motivos mencionados por los cuales las empresas no acceden a fuentes de financiamiento como apoyo por parte del Gobierno Federal, se ven reflejadas en los siguientes datos, que muestran el número de empresas que solicitaron dichos apoyos y a las que les fueron otorgados.

Cuadro 5: Empresas a las que no se les otorgo un apoyo financiero por parte del Gobierno Federal.

Tamaño De Empresa	2016		2017	
	Empresas que solicitaron apoyos	Empresas que recibieron apoyos	Empresas que solicitaron apoyos	Empresas que recibieron apoyos
Micro	38 308	29 971	34 596	21 363
PyMES	1 592	993	1 856	1 179
Total	39 900	30 964	36 451	22 542

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por INEGI, Encuesta Nacional sobre Productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018).

La adquisición de crédito por parte de apoyos gubernamentales, o bien, de la banca comercial, principalmente atiende las necesidades de las empresas como se muestra a continuación:

Micro empresas:

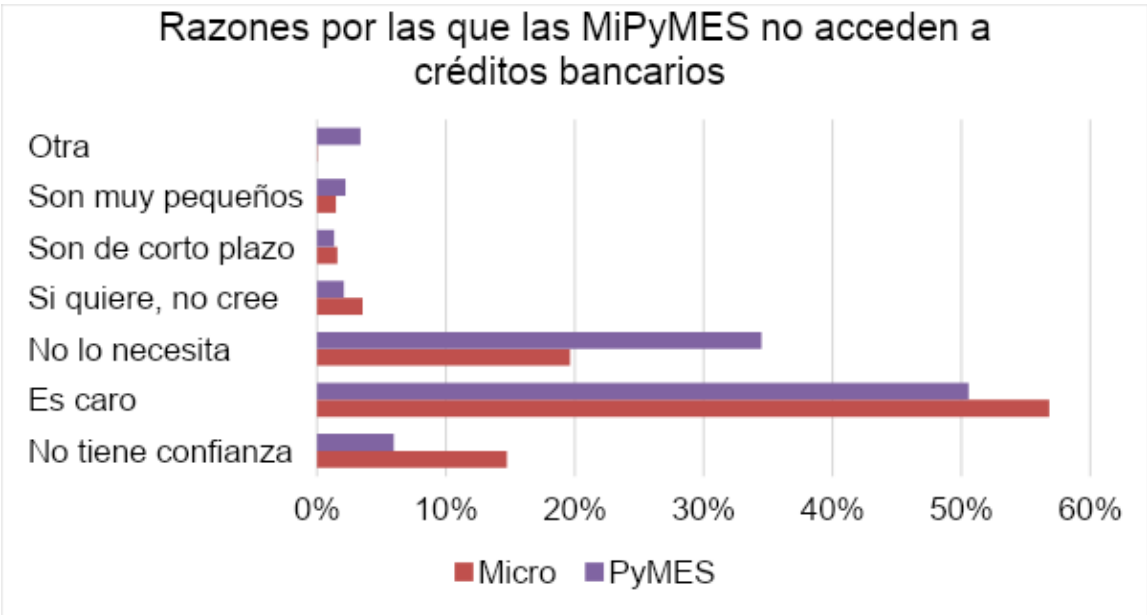
- 1. Compra de insumos
- 2. Expansión de la producción
- 3. Desarrollo de nuevos productos

PyMES

- 1. Compra de insumos
- 2. Pago de otros créditos
- 3. Compra de maquinaria

Para el caso de los créditos bancarios, existen razones que los empresarios consideran el motivo por el cual no acceden a alguno de ellos. La siguiente gráfica muestra dichas razones, expresadas en porcentaje, para las microempresas y PyMES, respectivamente.

Gráfico 1: Razones por las que las MiPyMES no acceden a créditos bancarios



Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por INEGI, Encuesta Nacional sobre Productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018).

Las tres principales razones que consideran los empresarios para no optar por un crédito bancario son:

1. Elevadas tasas de intereses.
2. No se necesita el crédito, o bien, no se requiere invertir en nada ni comprar nada a crédito.
3. Falta de confianza en las instituciones bancarias.

Igualmente, deben contemplarse las razones del por qué no les han sido otorgados los créditos bancarios a estas empresas, según la ENAPROCE 2018, son las siguientes:

1. Falta de colateral o garantía prendaria,
2. Inexistencia de historial crediticio,
3. Poca antigüedad de la empresa,
4. Ingresos no comprobables,
5. Empresa endeudada,
6. No existe una cuenta con algún banco, y
7. Los proyectos presentados por estas empresas son considerados no tan suficientemente rentables.

Principalmente para el caso de las microempresas, no se les es otorgado un crédito bancario por no tener un colateral o una garantía prendaria, para las PyMES, la razón es porque las empresas ya cuentan con mucha deuda.

Sin duda se comprueba que este sector productivo no accede al financiamiento por supuestos que finalmente no son comprobables, en el caso de apoyos por parte de entidades gubernamentales, existe mucha desinformación sobre los mismo, y por parte de la banca comercial, estos créditos suelen ser demasiado costosos, lo que no permite que este tipo de organizaciones, al menos para la situación de las microempresas, cubran dichos costos.

Contar con recursos financieros necesarios para las operaciones de las empresas, se vuelve el factor más importante que puede impulsar o detener el desarrollo y crecimiento de estas unidades de negocio, ya que, atiende necesidades de inversión en cuanto a equipos, insumos, adquisición de materia prima, equipos de transporte, inmuebles, capacitación, etc.

b) Precios no competentes en el mercado

Existe una falta de planeación en cuanto a investigaciones de mercado, el precio de los productos o servicios ofrecidos en un nicho de mercado específico, debe ir acorde con su calidad y, sobre todo, no sobrepasar los parámetros que la competencia a venidos estableciendo. Evidentemente los consumidores o clientes no comprarán un producto similar al de la competencia si es más caro y no aporta alguna característica novedosa que justifique dicho precio o valor.

c) Falta de asesoría legal

Por lo que se refiere a asesoría legal, el hecho de que las empresas no estén bien consolidadas provoca que tengan difícil acceso a este tipo de asesorías, dado que no tienen una alta esperanza de éxito y permanencia o simplemente carecen de planeaciones organizacionales, razón por la cual se ignoran las responsabilidades legales y fiscales. El no contar con este tipo de asesorías traerá consigo ciertas problemáticas para las organizaciones, desde una mala constitución de la misma, problemas cuando la empresa ya se encuentre en operaciones, por lo que muy difícilmente podrá crecer y permanecer en el mercado.

d) Escasa implementación de Tecnologías de la Información y de equipo de cómputo

El uso de equipo de cómputo, el acceso a internet y la implementación de la tecnología en general, ayuda a incrementar los niveles de productividad dentro de las organizaciones, encaminando de manera efectiva los procesos empresariales internos y externos, a su vez, generando altas posibilidades de éxito de los negocios o empresas.

Algunos de los beneficios de tener presencia digital dentro de las organizaciones es que está ayuda a los procesos contables, de administración de personal, de logística, entre algunas otras áreas con las que opere la empresa, según sea su tipo en cuanto a giro y sector productivo.

Implementar las tecnologías de la información no es una tarea fácil, requiere de cierta planeación, recursos financieros, capacitación para el personal y algunos otros factores a considerar. Felipe Sánchez, director de la empresa Wingu Networks, la cual es distinguida por brindar consultorías, soluciones y servicios administrados en base a las mejores plataformas de tecnología, señala 3 puntos importantes considerados como obstáculos para la adopción de la tecnología en las MiPYMEs:

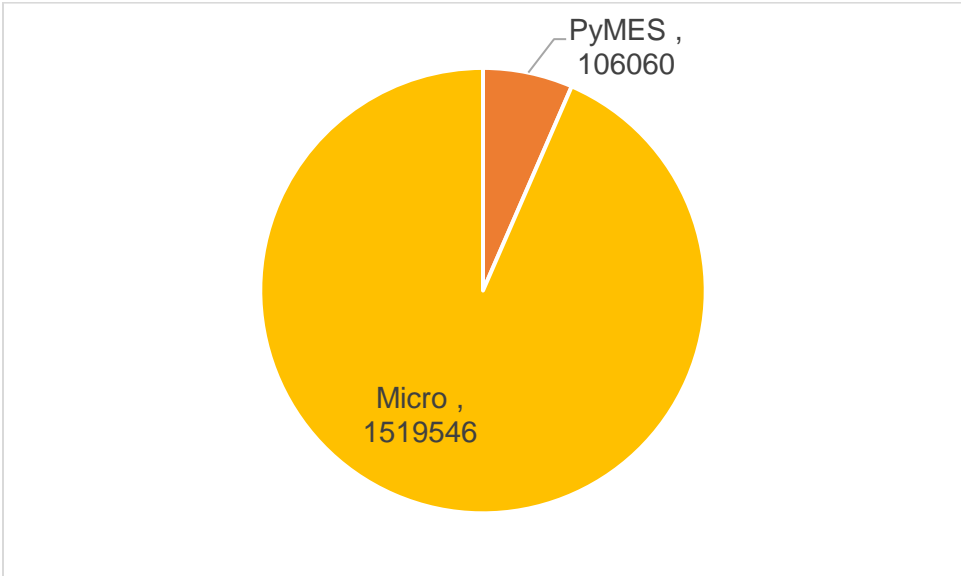
- 1) La tecnología es compleja: se considera que la implementación tecnológica es complicada y requiere de procesos largos y tediosos, capacitaciones al personal que tendrá acceso a ella para ejecutar sus actividades laborales, situación que se convierte en un gasto más para las empresas, y posibles contrataciones de personal especializado o calificado en cuestiones tecnológicas.
- 2) La tecnología es costosa: se requiere adquirir licencias costosas para el uso ya sea de softwares o equipo digital, situación que puede afectar la liquidez de una PyME, en este caso, no se hace mención de las microempresas debido a que, muy difícilmente puede contar con la liquidez necesaria para adquirir este tipo de herramientas tecnológicas.
- 3) Falta de información: “Es muy común que cuando una pyme busque tecnología en la web, se encuentre con un alud de información que, más que ayudar, confunda sobre lo que puede esperarse. Ello implica que no hay información dedicada a este segmento que pueda hacer más fácil la adopción tecnológica”¹⁴.

¹⁴ Vázquez, Rubén. (07 de julio de 2016). 3 barreras que impiden a las pymes el uso de la tecnología. México. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/3-barreras-impiden-las-pymes-uso-tecnologia/> Fecha de consulta: mayo 2019

A pesar de enfrentarse a estas tres limitantes, existen algunas alternativas de solución a esta situación. En páginas más adelante se detallará esta problemática, dando una posible solución o alternativa para promover el uso de la tecnología dentro de una pequeña empresa. A continuación, se muestran datos obtenidos por los resultados de la ENAPROCE, publicados en el año 2018, en donde se muestra en números el uso de equipos de cómputo y de internet, lo que permitirá contemplar la situación actual de este sector empresarial en cuestiones de tecnología.

La siguiente gráfica muestra el número de empresas que utilizan equipo de cómputo propio, prestado o en arrendamiento puro o financiero para el desarrollo de sus actividades en el año 2017.

Gráfico 2: Número de empresas que utilizan equipo de cómputo



Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por INEGI, Encuesta Nacional sobre Productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018).

De acuerdo a la gráfica anterior, son las microempresas las que registran un mayor uso de equipo de cómputo, en comparación con las pequeñas y medianas empresas, que como ya se mencionó algunas líneas antes, estas empresas son las que de cierta forma tienen un acceso menos limitado a la tecnología y al uso de equipo de cómputo.

Las razones por las cuales no se ocupó equipo de cómputo, principalmente son, para el caso de las microempresas porque mencionan no necesitarlo para desempeñar sus operaciones o actividades, por el lado de las pequeñas y medianas empresas, de igual forma mencionan que no necesitan de dicho equipo de cómputo, aunque también los datos señalan que no saben utilizar dicho equipo.

Lo que concierne al uso de internet, del total de micro, pequeñas y medianas empresas (4,169,677), 1,610,890 microempresas y 107,067 pequeñas y medianas empresas, usan internet para realizar sus actividades. Las principales razones por la cual el resto de empresas no utilizan internet para el desarrollo de sus actividades son, en primer lugar, porque no lo necesitan, no saben usarlo, por falta de recursos económicos, porque no se cuenta con equipo electrónico, no saben para qué pueda servir, no les interesa o simplemente no saben usarlo.

Las empresas que optan por el uso de internet, principalmente lo hacen por las siguientes razones:

Cuadro 6: Razones por las cuales las empresas usan internet

Razón / Tamaño empresa	Micro	PyMES	Total
Búsqueda de Información	497522	10651	508173
Contacto y pedidos a proveedores	210059	11026	221085
Ventas en línea, contacto y servicio a clientes	221608	23402	245010
Transferencias Financieras	68383	12751	81134
Pago de servicios	51102	2169	53271
Publicidad del negocio	98785	2534	101319

Reclutamiento, selec. y cap. a distancia	7103	599	7702
Facturación electrónica	448972	39149	488121
Otra	7356	4787	12143
Total	1610890	107068	1717958

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por INEGI, Encuesta Nacional sobre Productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018).

La gran parte del total de estas empresas, utilizan internet para la búsqueda de información, en seguida para realizar facturación electrónica y, en tercer lugar, para llevar a cabo ventas en línea, contacto y servicio con sus clientes. En definitiva, el uso de equipo de cómputo y la implantación simultánea de la tecnología trae consigo ciertos beneficios para las organizaciones.

2.3 NECESIDADES TECNOLÓGICAS

La digitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas, en conjunto con algunas otras estrategias organizacionales internas y externas, son un factor sustancial que encaminan el desarrollo y la estabilidad de las empresas. La transformación e innovación tecnológica a la cual se ven inmersas las organizaciones, es un reto que modifica totalmente las prácticas administrativas empresariales.

Usualmente, dentro del rubro de las MiPyMES, son solo las pequeñas y medianas empresas las que se enfrentan a una digitalización, por cuestiones de capital, recursos o financiamiento. La incorporación tecnológica a una PyME, requiere un arduo trabajo, para obtener resultados eficientes para la organización, no basta con implementar una web corporativa.

Implementar un proyecto de digitalización para una PyME significa contar con una herramienta que permita mantener al tanto a la organización con su competencia o sector, así mismo, permite mantener información y datos actualizados fundamentales para el sector específico al que pertenezca la empresa.

Las herramientas tecnológicas se convierten en una ventaja competitiva dentro del mercado, puesto que brinda un estatus a la marca, permite diferenciarse de su competencia y adquiere una presencia sólida y de confianza para sus clientes y/o consumidores.

Para poner en marcha una digitalización dentro de una empresa, debe haber de por medio una recopilación de datos e información que posteriormente serán analizados, de igual forma, se exige el desarrollo de una buena estrategia, que tome en cuenta el cuidado de los factores tecnológicos y comerciales, así como los recursos humanos, sin dejar de lado el nivel de aceptación al cambio que tenga la organización.

Sin duda alguna, la innovación empresarial no sólo debe enfocarse en el ámbito tecnológico, sino que también "...tiene que ver con todas aquellas transformaciones en materia de productos, procesos, servicios o estrategias que lleven a la empresa a lograr mayor productividad y, por ende, mayor competitividad. Una supuesta innovación que no provoca incremento en la productividad, no es innovación".¹⁵

La falta de desarrollo tecnológico y/o transferencia tecnológica conlleva a una inadecuada infraestructura productiva que al mismo tiempo muestra la insuficiencia en cuando a capacidades productivas y tecnológicas. Esta situación es importante considerarla ya que, como mayor consecuencia se muestra la nula participación en la producción bruta total nacional.

En términos más sencillos, se puede decir que la productividad de las organizaciones está estrechamente relacionada con las tecnologías de la información, en el sentido de que tanto está inmersa en los procesos y actividades organizacionales.

Aprovechar las nuevas tecnologías trae consigo una serie de ventajas, las cuales son:

- ✓ Facilitan la toma de decisiones:

¹⁵ Instituto Nacional del Emprendedor. (30 de enero de 2014). Innovación y Desarrollo Tecnológico en las PYMES. [Archivo PDF]. Recuperado de: http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos_realizados/taller_indicadores/presentaciones_taller_indicadores/dia1/adrian_carrillo_inadem.pdf, Fecha de consulta: mayo 2019

Facilitan el acceso y análisis de la información, la utilización de recursos tecnológicos, como lo son los softwares de gestión empresarial o el uso de redes sociales, ofrece información clave muy difícil de obtener mediante otros medios no tecnológicos. Dicha información y datos permite que se tenga un conocimiento más amplio de la realidad en la que se encuentra la empresa, la opinión de los clientes o consumidores, las nuevas tendencias del mercado o sector, y ayuda a tomar decisiones más adecuadas para alcanzar los objetivos empresariales.

- ✓ Comunicación efectiva en la empresa, tanto interna, como externa:
El buen uso de las herramientas y/o dispositivos que ofrece la tecnología, se convierten en instrumentos de comunicación muy eficaces para las empresas, ya que, se mejora la comunicación entre los miembros o integrantes de la organización, con los clientes o consumidores, socios, colaboradores o inversores.
- ✓ Satisfacción de los clientes o consumidores:
La información en cuanto a los clientes se trate, es más fácil de obtener, como lo son los hábitos de compra de las personas, sus necesidades o deseos, todo esto con el fin de diseñar estrategias o poner en marcha técnicas enfocadas a satisfacer a los clientes.
- ✓ Mejora la imagen de la empresa:
Adoptar las nuevas tecnologías beneficia a la empresa a modo que, ofrecen una nueva imagen de la misma, fresca e innovadora. El trato con los clientes tiene mucho que ver en ello, ya que, actualmente muchas empresas disponen de páginas web y diversos medios de comunicación para ponerse en contacto con ellos.
- ✓ Contribuye a la expansión de la empresa
- ✓ Simplifica los procesos de gestión:
El uso de herramientas tecnológicas en la gestión empresarial, trae consigo un ahorro inminente de tiempo en la realización de tareas, al mismo tiempo, se simplifican muchos de los procesos empresariales operativos y/o administrativos.

Es importante mencionar que, contar con un equipo básico para el acceso a internet es indispensable, aunque, el desarrollo de las nuevas tecnologías ha traído consigo que, en la actualidad, no solo se hable de proceso de transformación digital, ya que, no basta con tener las herramientas básicas para conectarse a internet y comunicarse a través de este para aprovechar las ventajas de las tecnologías de la información para las empresas. Se requiere "...un cambio de mentalidad que abarca a todos los procesos internos y externos de las organizaciones".¹⁶

¹⁶ Ventajas de las TICs para las empresas. (22 de septiembre de 2016). España: Andalucía es digital. Recuperado de: <https://www.blog.andaluciaesdigital.es/ventajas-de-las-tics-para-las-empresas/> Fecha de consulta: junio 2019

CAPÍTULO 3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

3.1 DEFINICIÓN

Como se ha venido describiendo en páginas anteriores, los sistemas y tecnologías de información, en general, cambian la forma en la que operan las organizaciones, ya que, después de su implementación se logran significativas mejoras que benefician en gran nivel a las empresas.

Para que dichos sistemas o tecnologías de información funcionen, se requieren dos factores importantes; los datos y la información, que posteriormente los sistemas van a procesar, analizar e interpretar. Lo que se refiere a **dato**, los cuales pueden ser números, palabras e incluso imágenes, en términos generales son la materia prima para la producción de la información. Por su parte, la **información**, son datos que en un contexto dado tienen un significado para alguien.

Para las organizaciones es importante que cuenten con información de calidad, en donde se consideran tres dimensiones de esta; la dimensión de tiempo, la de contenido y la de forma.

- ✓ Dimensión de tiempo: información disponible en el momento que es requerida, actualizada, proveerse con la periodicidad requerida y representar el pasado, el presente y el futuro.
- ✓ Dimensión de contenido: la información no debe contener errores, debe ser relevante respecto a lo que se analiza, completa, concisa, interna y externa, con un enfoque amplio o centrado y medir el desempeño.
- ✓ Dimensión de forma: la información debe estar integrada en una forma sencilla ordenada con base a cierto criterio, presentada en distintos formatos, como lo son; tablas, gráficas, listas y, finalmente aparecer en diferentes medios: papel, medios digitales, etc.

El medio por el cual se genera dicha información de calidad, son los sistemas. Un **sistema de información**, "...es un conjunto de elementos que interactúan entre sí

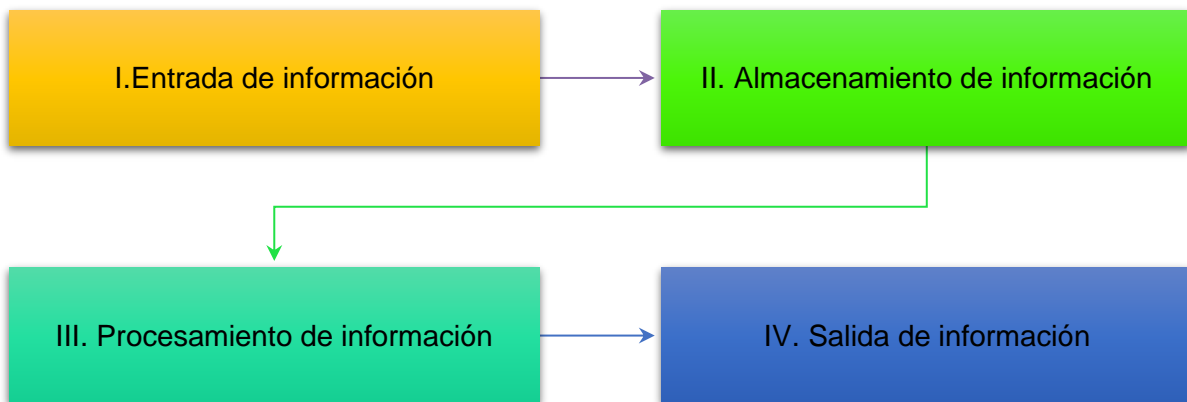
con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”.¹⁷ Los sistemas de un sistema de información son:

- a) El equipo computacional: es el hardware necesario para que el sistema de información opere.
- b) El recurso humano: el cual, interactúa con el sistema de información, las personas, lo alimentan con datos o utilizan los resultados que genera.
- c) Los datos o información fuente: son las entradas que el sistema necesita para generar la información.
- d) Los programas: los cuales son ejecutados por la computadora y producen diferentes tipos de resultados, aquí se procesan los datos de entrada y se generan los resultados esperados.
- e) Las telecomunicaciones: son el hardware y el software que transmiten en forma electrónica texto, datos, imágenes y voz.
- f) Procedimientos: son las políticas y reglas de operación.

3.2 ACTIVIDADES BÁSICAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Un sistema de información, lleva a cabo cuatro actividades básicas, las cuales se muestran en el siguiente esquema:

Ilustración 4: Actividades básicas de un sistema de información



¹⁷ Cohen, K. D. & Asín, L.E., (2009), Tecnologías de información en los negocios, México, D.F., Mc Graw Hill.
Fecha de consulta: junio 2019

Fuente: Elaboración propia.

- I. Entrada de información: ingreso de datos en el sistema de información.
- II. Almacenamiento de información: permite al sistema recordar la información guardada.
- III. Procesamiento de información: "...es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida".¹⁸
- IV. Salida de información: el sistema convierte la información procesada o los datos de entrada en información para el exterior.

Es importante mencionar que el término de tecnologías de información es diferente al de sistema de información, dicho concepto hace referencia a todas aquellas tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información, y son tecnologías de hardware, software, de almacenamiento y de comunicación. Estas tecnologías pasan a formar parte de la infraestructura tecnológica de la empresa.

3.3 OBJETIVOS BÁSICOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Actualmente, los tres objetivos básicos de los sistemas de información dentro de las empresas son:

- I. Automatizar los procesos operativos
 1. Sistemas transaccionales
 2. Sistemas enfocados a la mejora de la toma de decisiones

Funciones:

- Análisis de la situación
 - Sistemas de apoyo a las decisiones
 - Sistemas para la toma de decisiones en grupo
 - Sistemas de información para ejecutivos
- Análisis y recomendación de la decisión a tomar:
 - Sistemas expertos de apoyo a la toma de decisiones

¹⁸ *Ibíd*em

- Sistemas de automatización de oficinas
- II. Proporcionar información que sirve de apoyo en el proceso de toma de decisiones.
- III. Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

3.4 ERP (ENTERPRICE RESOURCE PLANNING)

3.4.1 Antecedentes y definición

En la década de los ochenta y parte de los 90, los procesos de reingeniería marcaron una gran diferencia en la administración de los negocios, ya que, se generó una gran incorporación de tecnologías de información en las compañías.

Son "...las tecnologías de información de vanguardia para los negocios, las que dan soporte a los procesos de suministro, desarrollo de clientes y administración de todos los procesos de negocio".¹⁹

Hoy en día, las organizaciones tienen a su alcance numerosas herramientas de apoyo para sus actividades empresariales, tecnologías que permiten automatizar casi en su totalidad los procesos operativos de la misma. A ejemplo de ello, existe **ERP** (Enterprice Resource Planning, en español "Panificación de Recursos Empresariales"), el cual es un sistema que apoya los procesos básicos funcionales de una empresa.

Los sistemas ERP "están diseñados en torno a una estructura de datos definida común (esquema) que, típicamente, posee una base de datos única. Esto ayuda a proporcionar información en toda la empresa mediante el uso de datos normalizados basados en definiciones comunes y experiencias de usuario".²⁰

Un ERP actúa como vínculo para integrar personas, procesos y tecnologías en una empresa moderna. En otras palabras, un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales "es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen

¹⁹ Ibídem

²⁰ Oracle. (2019). ¿Qué es ERP? México: Oracle. Recuperado de: <https://www.oracle.com/mx/applications/erp/what-is-erp.html> , Fecha de consulta: Junio 2019

que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad”.²¹ Es un único programa con acceso a una base de datos centralizada, los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- ✓ Optimización de los procesos empresariales.
- ✓ Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos).
- ✓ Posibilidad de compartir información entre todas las áreas e integrantes de la organización.
- ✓ Eliminación de datos y operaciones innecesarias o redundantes y,
- ✓ Reducción de tiempos y costos de los procesos empresariales, mediante procesos de reingeniería.

El impacto de la ERP en el mundo empresarial es significativo, debido a que, los datos y los procesos organizaciones se correlacionan muy estrechamente en los sistemas ERP. Los beneficios empresariales significativos incluyen:

- ✓ Conocimientos empresariales clave: permite tener información en tiempo real generada por los informes.
- ✓ Menos costos operacionales, a través de procesos de negocios simplificados y prácticas recomendadas.
- ✓ Aumento de la colaboración, a partir de usuarios que comparten datos en contratos, solicitudes y órdenes de compra.
- ✓ Aumento de la eficacia, a través de una experiencia de usuario común entre las diversas funciones y procesos de negocio bien definidos.
- ✓ Infraestructura homogénea, desde la administración hasta la venta, las actividades comerciales tienen la misma apariencia y se realizan de la misma manera.
- ✓ Altos índices de adopción por parte de los usuarios.
- ✓ Meno riesgo en cuanto a pérdida de datos e información administrativa y financiera.

²¹ ¿Qué es un ERP?. (2019). Aner. Recuperado de: <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html> , Fecha de consulta: junio 2019

- ✓ Menores costos operativos y de administración, mediante sistemas uniformes e integrados.

3.4.2 Características

Es primordial tener en cuenta las principales características de un sistema de planificación de recursos empresariales, ya que, nos permitirá elegir de forma adecuada el software oportuno que se adecue a las necesidades de la organización en donde deba implantarse.

- I. Se enfoca en el funcionamiento interno de la compañía:
Un ERP se especializa en el funcionamiento interno de la organización sin profundizar variables externas, un ERP eficiente prioriza información relacionada a la contabilidad, operaciones financieras, y especialmente, inventario, lo que resulta benéfico al momento de tomar decisiones.
- II. Brinda acceso a una base de datos centralizada:
Facilita el acceso a una base de datos centralizada en la que se encuentra toda la información que se requiere para dirigir el rumbo de un proyecto o negocio. Este tipo de sistema, condensa las actividades de cada uno de los departamentos de una compañía e integra y conecta sus diferentes variables.
- III. Captura datos de forma automática:
Captura estadísticas completamente fiables de forma automática, es decir, opera solo.
- IV. Es un sistema configurable: se tiene la posibilidad de moldear el sistema acorde a las necesidades de la empresa y equipo gerencial. “un ERP te permite configurar cada una de sus partes desarrollando el código del software para que su operatividad sea mucho más eficiente”.²²
- V. Estructura el trabajo en módulos:
Con el fin de aumentar la eficacia del sistema, esta herramienta segmenta su campo de acción, estructura el trabajo en módulos lo que le permite analizar

²² Qué es un ERP: la guía completa. (2019). México: bind erp. Recuperado de: <https://www.bind.com.mx/Recursos/que-es-erp> , Fecha de consulta: Junio 2019

el funcionamiento de cada área por separado para luego condensar la información en la base de datos centralizada.

VI. Demanda sincronización entre departamentos:

“Para que esta herramienta tecnológica sea más efectiva, es indispensable que exista sincronización entre los departamentos y que, además, estos saquen provecho de la información a la que tendrán acceso”.²³

3.4.3 Tipos de ERP

En el mercado existe una gran cantidad de sistemas ERP, para elegir el más adecuado para algún negocio se tienen que determinar las necesidades existentes, el presupuesto con el que se cuenta, el número de departamento de la empresa y el volumen de trabajo que será ahorrado gracias al apoyo de esta herramienta.

Los ERP están clasificados de la siguiente manera:

A) Según su diseño

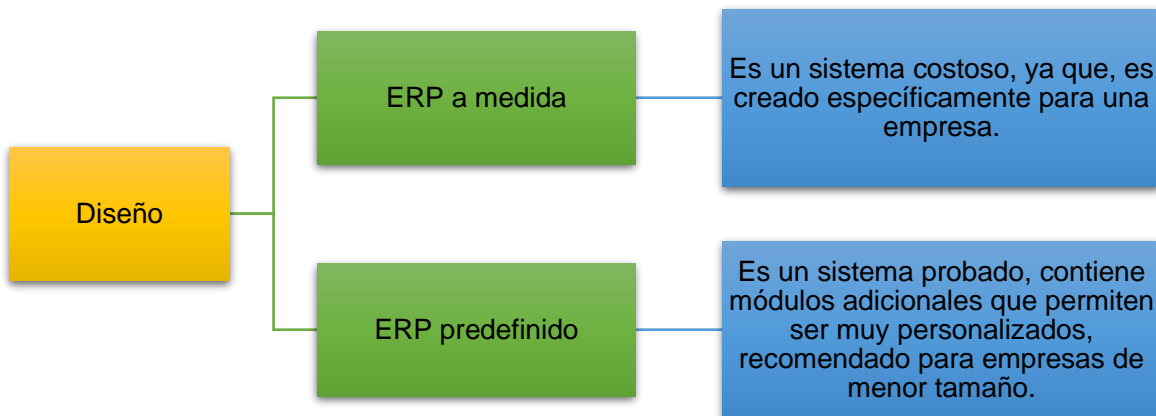


Ilustración 5: ERP según su diseño

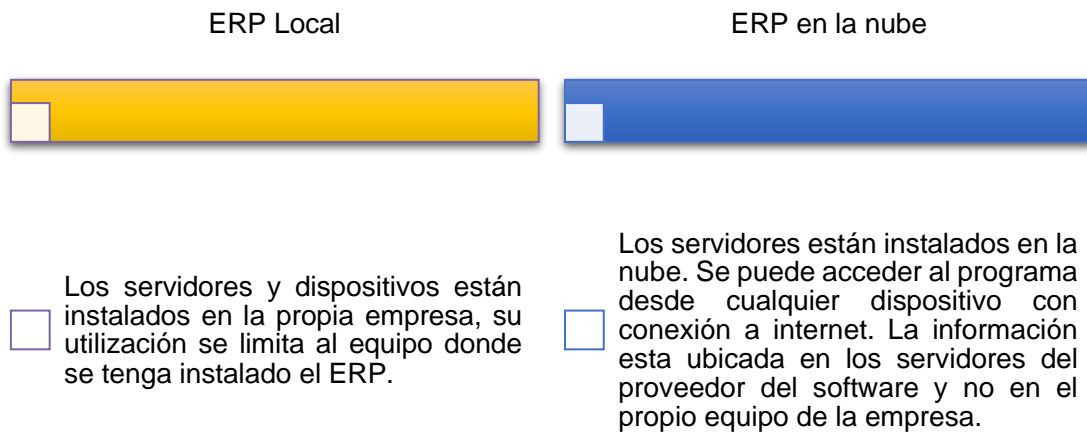
Fuente: Elaboración propia

B) Según su instalación

Haciendo referencia al lugar en el que se encuentra el software ERP se diferencian:

²³ Ibídem

Ilustración 6: ERP según al lugar en el que se encuentra el software

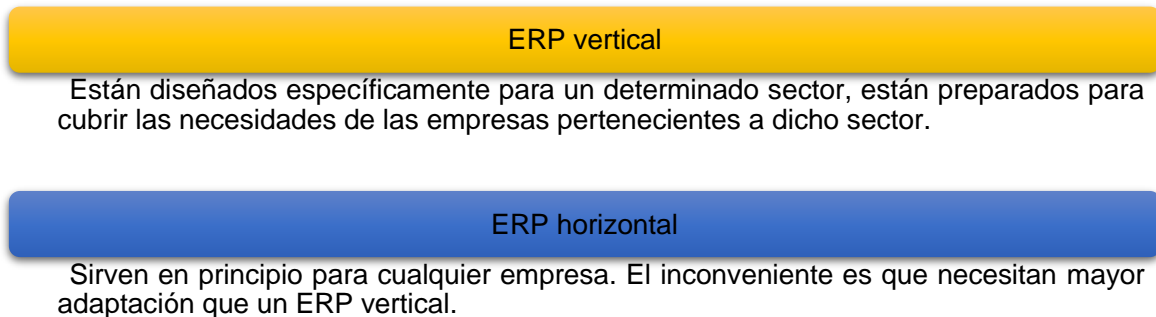


Fuente: Elaboración propia

C) Según sea una solución general o vertical

Ilustración 7: ERP según su versatilidad

Según la versatilidad que posea el software, se puede encontrar.



Fuente: Elaboración propia

D) Según el tipo de código que utilicen

Ilustración 8: ERP según el tipo de código que utilicen



Fuente: Elaboración propia

Independientemente del tipo de ERP que se elija, este tendrá un gran impacto y por lo tanto afectará el modo de trabajo del personal de la empresa. “De ahí que sea importante que ese sistema sea útil para los trabajadores y que sean fáciles de usar por estos”.²⁴ En este sentido es importante tomar en cuenta su opinión ya que en caso de no hacerlo, puede que fracase la implantación de esta herramienta tecnológica.

3.4.4 Función de un ERP en el departamento de Recursos Humanos

Como se vio con anterioridad, la incorporación de un ERP optimiza la eficiencia y la competitividad de las empresas, es por ello que, es imprescindible tener en cuenta que esté apoye cada una de las áreas de la organización. En este sentido, dentro del departamento de recursos humanos, el cual tiene como función principal captar,

²⁴ Ruíz, Verónica. (03 de julio de 2018). Tipos de ERP. México: emprende pyme.net. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-erp.html> Fecha de consulta: julio 2019

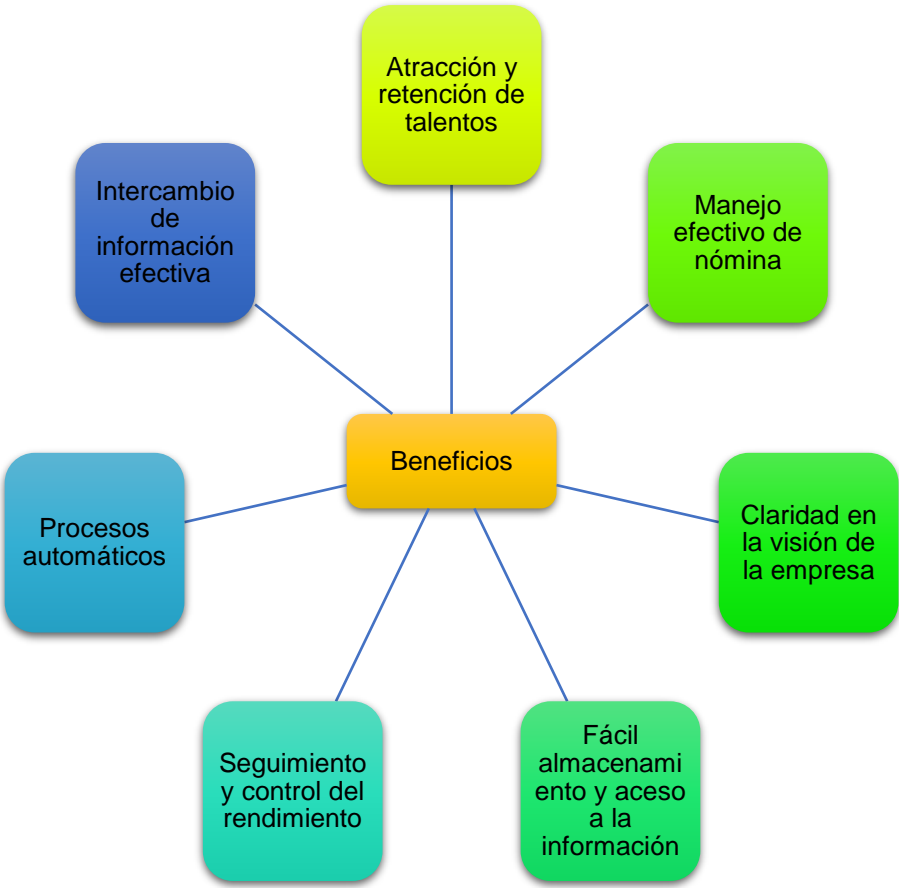
motivar y formar al personal de una empresa, requiere también del apoyo de estas nuevas tecnologías.

Al instalar un sistema de gestión empresarial dentro del departamento de R.H., se podrá medir con mayor precisión el nivel de eficiencia y eficacia de todos los colaboradores de la organización, indicando cada uno de los progresos de rendimiento que han experimentado dentro de sus actividades laborales.

Los datos arrojados por el sistema en relación a la productividad de los empleados, genera información para la persona a cargo de dicho departamento, situación que será de gran apoyo al momento de elaborar políticas de personal, o bien, en la toma de decisiones con respecto a la misma área.

3.4.4.1 Beneficios de un ERP para el departamento de R.H.

Ilustración 9: Beneficios de un ERP en el departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Blog portal web, recuperado de:

<https://www.datadec.es/blog/el-erp-en-la-gestion-de-recursos-humanos> y

<https://www.gcg.com.mx/rh/erp-para-la-gestion-de-recursos-humanos/> Fecha de consulta: febrero 2020

CAPÍTULO 4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

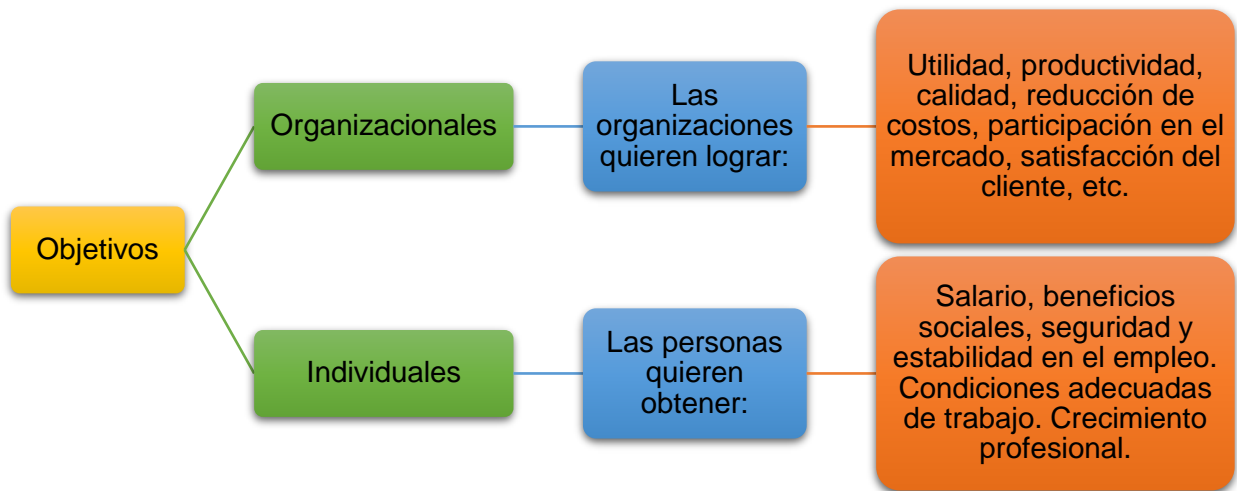
El conjunto de empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa, es conocido como Recursos Humanos. Este término, también es usado frecuentemente para referirse al sistema o proceso de gestión que es utilizado para seleccionar, contratar formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos. “Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización.”²⁵

La integración entre las personas y la organización se convierte en un tema complejo y dinámico, ya que, por un lado, las empresas plantean sus objetivos empresariales y las personas a su vez, también cuentan con objetivos personales, los cuales hay que saber encaminar por un mismo rumbo para que exista un ganar – ganar.

El siguiente esquema muestra los objetivos organizacionales y personales, respectivamente.

Ilustración 10: objetivos organizacionales e individuales

²⁵ Chiavenato, Idalberto, (2017), *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*, México, D.F, Mc Graw Hill Education. Fecha de consulta: febrero 2020



Fuente: Objetivos organizacionales e individuales, *Administración de Recursos Humanos El capital Humanos de las Organizaciones*, Pág. 66. Fecha de consulta: febrero 2020

4.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La relación existente entre las personas y una empresa, requiere una organización en específico, que oriente, administre o coordine sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos, para ello, es necesario conocer al personal de la organización, situación que surge a partir de los procesos que involucran la gestión o administración del talento humano. “La administración en general y la del talento humano, en particular, están basadas en principios que generalmente se constituyen en forma de una relación de causa-efecto entre individuos que generan resultados impredecibles”.²⁶

Desde el ámbito administrativo, la gestión del talento humano funge como una unidad asesora dentro de las empresas u organizaciones, ya que, asiste a los directivos de las diferentes áreas funcionales de la misma en la consecución y suministro del personal adecuado, a su vez, provee formación y desarrollo para una efectiva ejecución de tareas. El área de recursos humanos hace parte de la organización en línea, puesto que tiene plena responsabilidad en el éxito o fracaso del trabajo y en el logro de las metas u objetivos empresariales.

²⁶ Galeano, Pedraza, L. J., (2010), *La Administración del Talento Humano*, Bogotá, Colombia, Universidad Santo Tomás Virreceptorí de Universidad Abierta y a Distancia, Fecha de consulta: febrero 2020

4.2.1 Objetivos de la gestión del Talento Humano

Existe una serie de objetivos que engloba la Gestión del Talento Humano, de los cuales, el primordial es “organizar, potencializar y preservar las capacidades, aptitudes, experiencias y conocimientos de las personas de la organización, de tal manera que se logre el máximo desempeño en las tareas que deben ejecutar y se sientan satisfechas tanto en el aspecto individual como organizacional”.²⁷

Algunos otros de los objetivos son:

- ✓ Incrementar los niveles de producción y ventas, mejorar los servicios ofrecidos, reducir costos, esto, en base a la búsqueda de la eficiencia en la fuerza de trabajo.
- ✓ Procurar el bienestar del personal de la organización, mental y físico.
- ✓ Preservar y fomentar la moral y la satisfacción de los empleados.

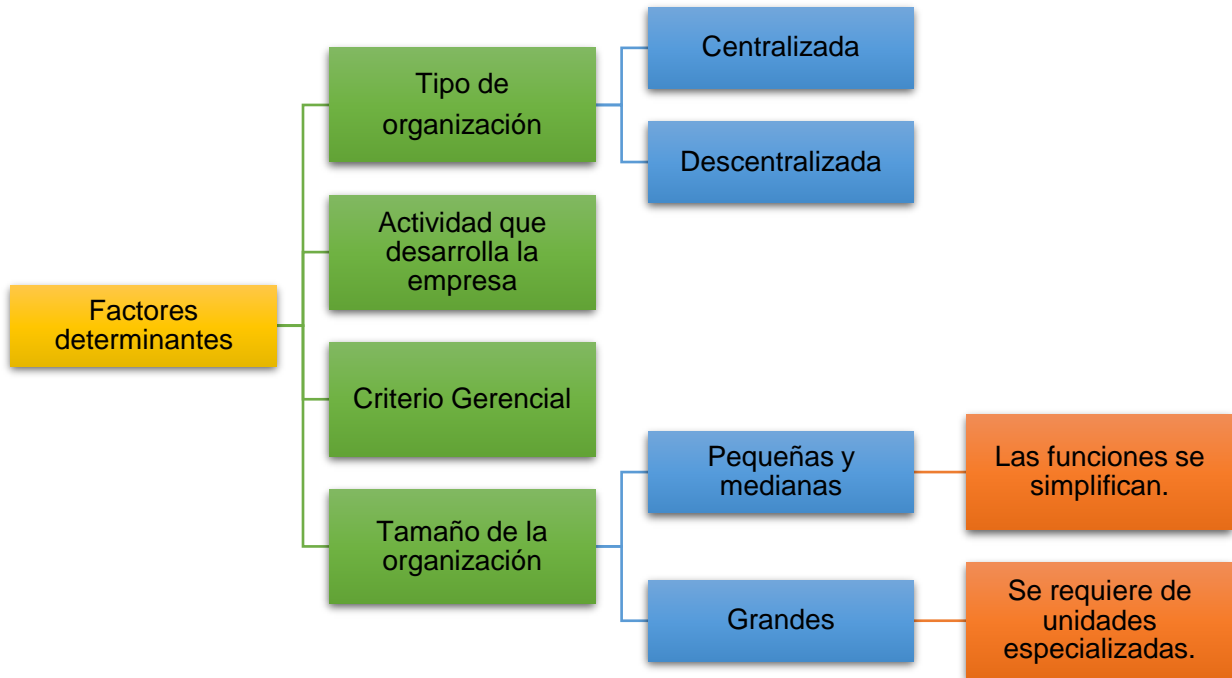
Es importante tener en cuenta que, aunque son objetivos meramente del área de Recursos Humanos, es indispensable el apoyo de las diferentes áreas dentro de la organización, en todos sus niveles, manteniendo una excelente comunicación con las mismas que permita el logro de los objetivos o metas.

4.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Toda organización o unidad de negocio, independientemente de su tamaño o actividad, debe contemplar la existencia de un departamento que se encargue de la gestión del talento humano. Cada organización requiere de una estructura diferente para este departamento, varía de acuerdo a ciertos factores, los cuales se muestran a continuación en el siguiente esquema:

Ilustración 11: factores determinantes de la estructura del departamento de recursos humanos

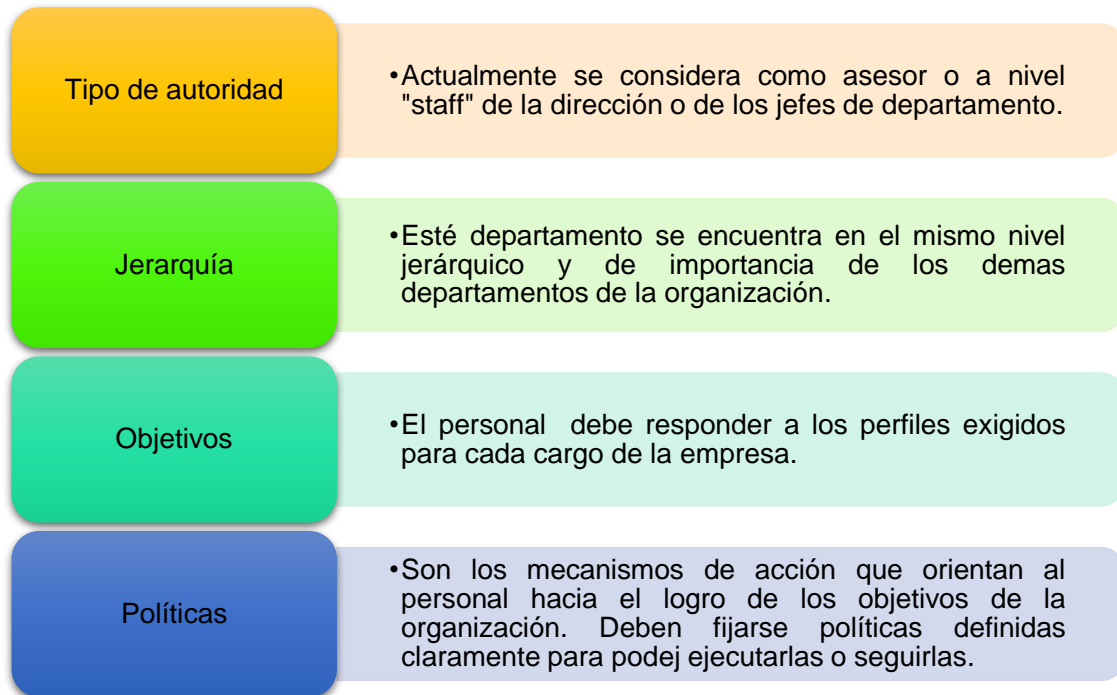
²⁷ Ibídem



Fuente: Elaboración propia

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Ilustración 12: características del departamento de talento humano



Fuente: Elaboración propia

4.5 TÉCNICAS APLICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cabe mencionar que el área de Recursos Humanos es considerada multidisciplinaria, ya que, los asuntos que se tratan están relacionados con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento. Los factores tratados dentro de la gestión del talento humano pueden ser clasificados como internos y externos, los primeros contemplan un enfoque introvertido del área de recursos humanos y los segundos, un enfoque extrvertido de la misma área.

4.5.1 Técnicas utilizadas según su ambiente

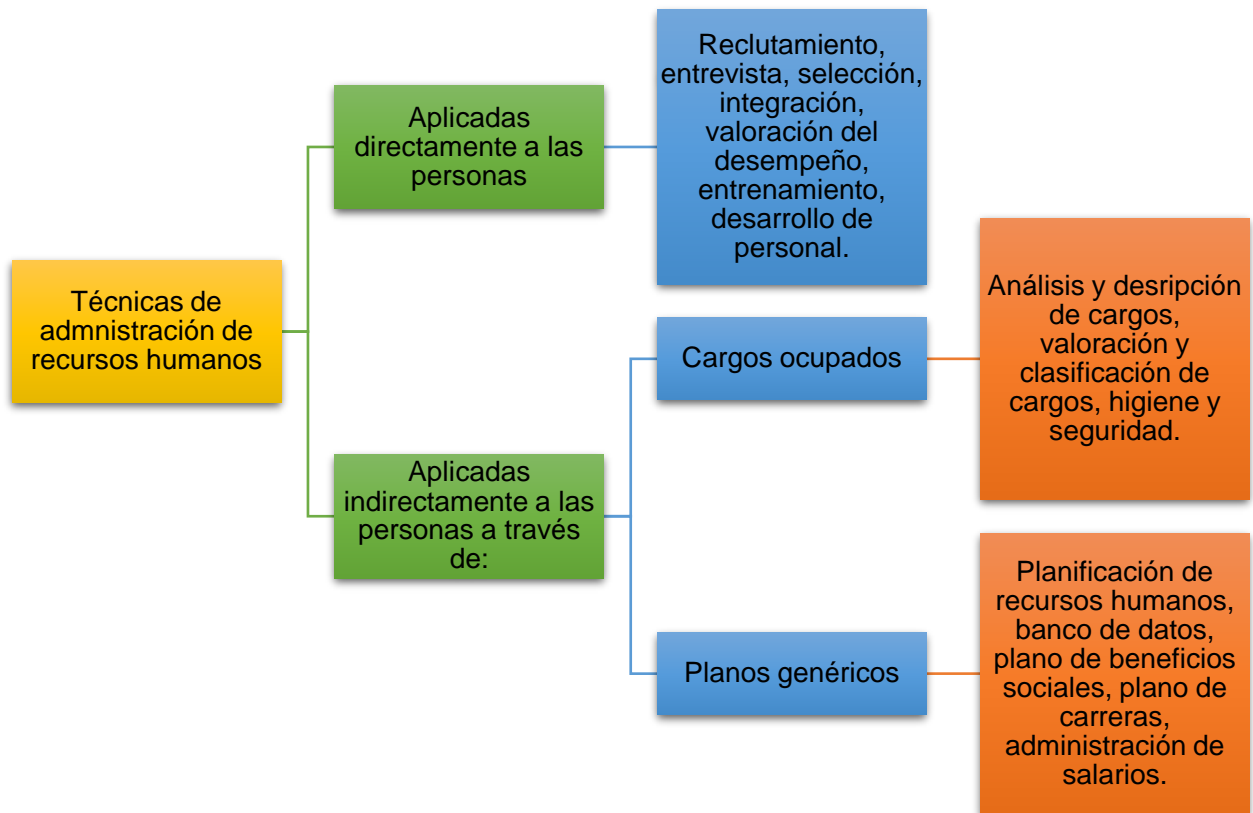
- ✓ Técnicas utilizadas en el ambiente externo:
 - Estudio del mercado del trabajo,
 - Reclutamiento y selección,
 - Investigación de salarios y prestaciones,
 - Relaciones con los sindicatos,
 - Relaciones con entidades externas,

- Cumplimiento de la legislación laboral,
 - Benchmarking, etcétera.
- ✓ Técnicas utilizadas en el ambiente externo:
- Análisis y descripción de puestos,
 - Valuación de puestos,
 - Capacitación,
 - Evaluación del desempeño,
 - Plan de vida y carrera,
 - Plan de prestaciones sociales,
 - Política salarial,
 - Higiene y seguridad,
 - Aprendizaje organizacional,
 - Conocimiento corporativo,
 - Universidad corporativa,
 - Competencias de la organización,
 - Capital humano, etcétera.

Algunas de todas estas técnicas son aplicadas directamente a las personas, y otras de forma indirecta, ya sea por medio de los puestos que desempeñan o por los planes o programas predeterminados.

4.5.2 Técnicas utilizadas según su forma de aplicación directa o indirecta

Ilustración 13: Técnicas de administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2017). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones, pág. 97.

A su vez, algunas técnicas del área de la gestión de recursos humanos, apoyan en la obtención y suministro de datos, mientras que otras son consideradas para la toma de decisiones, estas con base de los datos.

4.5.3 Técnicas utilizadas según su función

Cuadro 7: Técnicas utilizadas en el departamento de recursos humanos, según su función

Técnicas que suministran datos		Decisiones basadas en datos	
1	Análisis y descripción de puestos	1	Administración de recursos humanos
	Reclutamiento y selección		
	Entrevista		

2	Estudio de tiempos y movimientos	2	Establecimiento de indicadores de producción
3	Evaluación del desempeño	3	Promociones, transferencias, readmisiones y separaciones
	Banco de datos		
	Entrevista de separación		
	Registro de rotación de personal		
	Registros de quejas y reclamaciones		
4	Análisis de puestos	4	Determinación de remuneraciones
	Estudio de mercado de remuneraciones		
5	Capacitación de supervisores	5	Supervisión

Fuente: Elaboración propia

4.6 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de las tareas en recursos humanos está compuesto por 3 grandes funciones las cuales son: organización del personal, gestión del personal y la evaluación y control del desempeño del capital humano.

Dentro de estas funciones se van a derivar tareas que precisan el soporte administrativo:

Cuadro 8: Funciones del departamento de recursos humanos

FUNCIONES		DESCRIPCIÓN	TAREAS-SOPORTE ADMINISTRATIVO
ORGANIZACIÓN	Planificación	Previsión de las necesidades de personal.	Catálogo de puestos de trabajo. Perfil de cada puesto de trabajo.
	Selección	Elección del candidato más idóneo para el puesto.	Selección de personal.
	Motivación y formación	Políticas para que el trabajador se sienta integrado en la empresa.	Acogida de nuevos trabajadores. Sistemas de retribución. Plan de promoción.
	Valoración de los puestos	Análisis de los puestos de trabajo según su importancia jerárquica, así como las funciones	Jerarquización de los puestos de trabajo.

		y las tareas que conllevan.	Valoración de la retribución por categorías. Estudio de los requisitos de cada puesto.
GESTIÓN	Administración	Operaciones administrativas propias de la gestión de personal.	Elaboración de contratos. Gestión de incidencias. Elaboración de nóminas y seguros sociales. Tramitación de despidos.
	Relaciones laborales	Relaciones con los trabajadores y sus representantes.	Prevención de riesgos laborales. Convenio colectivo. Resolución de conflictos.
	Servicios sociales	Gestión de los servicios sociales acordados con los trabajadores.	Operaciones administrativas de gestión de beneficios sociales.
EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO	Control de incidencias	Verificación y control del desempeño de los puestos de trabajo.	Control de asistencia. Control de absentismo. Control de incidencias.
	Evaluación de resultados	Valoración de los resultados de la plantilla y de cada puesto de trabajo.	Control de productividad.

Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen, en el siguiente esquema se ilustran las funciones principales del departamento de Recursos Humanos, en conjunto con sus tareas respectivas en cada una de ellas. Cabe mencionar que, para el cumplimiento efectivo de cada una de las funciones, es necesaria la existencia de políticas que rijan y encaminen el logro de los objetivos del departamento.

Ilustración 14: Funciones y tareas principales del departamento de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Lo que corresponde a la función de Organización de Recursos Humanos, específicamente a las tareas de Análisis y descripción de puestos y Planeación y ubicación de recursos humanos, se describirán a continuación con mayor precisión dichas funciones, para efecto de sustento en el estudio de caso que contempla el siguiente capítulo de esta investigación.

4.6.1 Planeación del trabajo

4.6.1.1 Concepto de Puesto

El conjunto de funciones con una posición definida dentro del organigrama de una empresa u organización, es denominado puesto. La posición de éste, define las relaciones entre un puesto y los demás, en otras palabras, son relaciones entre dos o más personas. Para las empresas, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales, mientras que para las personas, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.

“El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa”.²⁸

4.6.1.2 Diseño del puesto

Diseñar un puesto requiere la especificación del contenido del mismo, como lo son los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de cubrir las necesidades o requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. Dentro del diseño de puestos, deben establecerse cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña la persona designada para ocupar el puesto (ocupante).
2. Métodos y procedimientos de trabajo.
3. Responsabilidad del puesto, es decir, relación con su jefatura.

²⁸ Chiavenato, Idalberto, (2017), Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones, México, D.F, Mc Graw Hill Education.

4. Relación con sus subordinados, en caso de haberlos.

4.6.1.3 Modelos de Diseño de Puestos

Cuadro 9: Modelos para el diseño de puestos

Modelo	Descripción
Modelo clásico o tradicional	<p>Diseña los cargos teniendo en cuenta las siguientes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supuesto: el hombre es solo un apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La tecnología sirve de base para el diseño de los cargos. 2. El trabajo se divide y fragmenta en partes, cada persona realiza solo una tarea sencilla y rutinaria. 3. Presuposición de estabilidad y permanencia a lo largo del plazo del proceso productivo. El diseño es definitivo y se establece para siempre, no se prevén cambios. 4. El trabajo se mide mediante el estudio de tiempos y movimientos para definir el tiempo medio de ejecución (tiempo estándar), representa 100% de eficiencia. 5. Eliminar lo que pueda provocar cansancio físico. Distribuir los instrumentos y equipos de manera eficiente. 6. Establecer tiempos medios para la ejecución de tareas, es decir, tiempo estándar. 7. Ofrecer planes de incentivo salarial, que superen el tiempo estándar, con el fin de lograr la máxima eficiencia. 8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, reducir la producción de cansancio.
Modelo humanista o de relaciones humanas	<p>Se hacen a un lado los factores que la administración científica consideraba decisivos en el modelo clásico. Este modelo se centra en el contexto del cargo y en las condiciones sociales que se desempeñan, dejando de lado el contenido del cargo en la etapa de su ejecución.</p>
Modelo situacional	<p>Tiene en cuenta dos variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las diferencias individuales de las personas, y 2. Las tareas involucradas. <p>Depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables, a su vez, convergen tres variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura de la organización, 2. La tarea y 3. La persona que la ejecutara. <p>Este modelo, supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas, sobre todo de objetivos planeados continuamente por el ocupante del cargo y el gerente, para que el cargo sea un verdadero factor de motivación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de puestos no es responsabilidad únicamente del departamento de recursos humanos, esta tarea se lleva a cabo en conjunto con el resto de los

departamentos que integran una organización. Como se vio con anterioridad, el diseño de puestos puede realizarse mediante el uso de diferentes modelos, adecuándolo a las necesidades organizacionales. Es importante mencionar que, debido a los cambios en las formas de trabajo, hoy en día los puestos han dejado de ser individuales o aislados socialmente, se han transformado en actividades en equipo con alto contenido social.

4.6.2 Descripción y Análisis de Puestos

4.6.2.1 Definición de Descripción de Puestos

Es importante contar con la descripción de los puestos, ya que, será el medio que permitirá conocer el contenido del mismo. “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas y/o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización”.²⁹

Dentro de la descripción de puestos, se contemplan cuatro variables, las cuales son:

1. Atribuciones o tareas del puesto
2. Periodicidad de su realización
3. Métodos para el cumplimiento de las responsabilidades o tareas
4. Objetivos

En términos más simples, la descripción de puestos es una enumeración por escrito de las principales tareas o responsabilidades que deberá desempeñar el ocupante de un puesto.

4.6.2.2 Análisis de puestos

Posterior a la descripción de puestos, debe realizarse el análisis de puestos, es decir, una vez identificado el contenido de cada puesto, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante. La relación entre un proceso y otro es estrecha, pero sumamente distinta.

Cuadro 10: Diferencia entre descripción y análisis de puestos

Diferencia	
Descripción de puestos	Análisis de puestos

²⁹ Ibídem

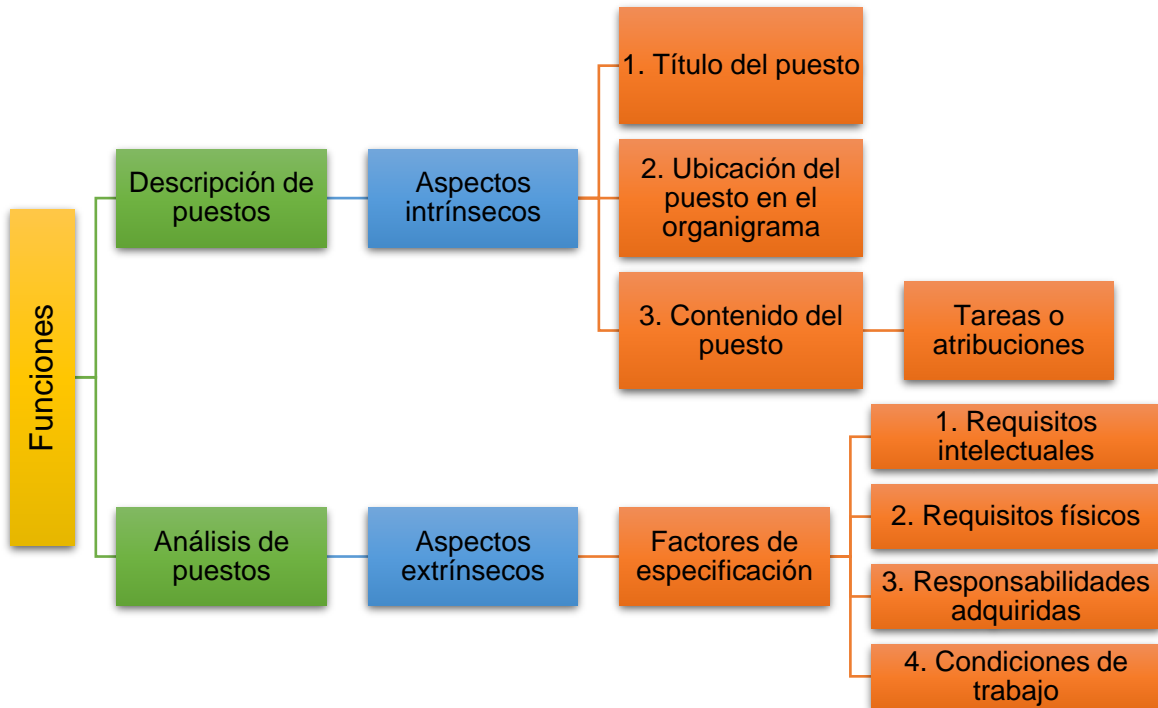
Proceso que se preocupa por el contenido del puesto.

Proceso que estudia y determina requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.3 Alcance del Análisis y Descripción de Puestos

Ilustración 15: Alcance del análisis y descripción de puestos



Fuente: Elaboración propia

4.6.2.4 Estructura del análisis de puestos

Para analizar un puesto, es necesario integrar los requisitos intelectuales y físicos que deberá tener el ocupante del mismo, por lo general, este proceso se concentra en cuatro tipos de requisitos, los cuales son aplicados a todo tipo o nivel de puesto.

Los requisitos a considerar se muestran en la siguiente tabla, anexando las especificaciones de cada uno de ellos.

Cuadro 11: Requisitos para la estructura del análisis de puestos

Requisitos	Factores
1. Intelectuales	A. Escolaridad indispensable

	B. Experiencia indispensable C. Adaptabilidad al puesto D. Iniciativa requerida E. Aptitudes requeridas
2. Físicos	A. Esfuerzo físico requerido B. Concentración visual C. Destrezas o habilidades D. Complejidad física requerida
3. Responsabilidades adquiridas	A. Supervisión de personal B. Material, herramientas o equipo C. Dinero, títulos o documentos D. Relaciones internas y externas
4. Condiciones de trabajo	A. Ambiente laboral B. Riesgos laborales

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de: Chiavenato, Idalberto. (2017). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones, pág. 196.

4.6.2.5 Métodos para la descripción y análisis de puestos

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos son los siguientes:

Cuadro 12: Métodos para la descripción y análisis de puestos

Método	Características	Ventajas	Desventajas
Observación directa	Los datos del puesto se obtienen mediante observación visual de las actividades del ocupante. Participación: Analista: activa Ocupante: pasiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veracidad de los datos. ✓ No requiere paralización de actividades del ocupante. ✓ Ideal para puestos sencillos y repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo elevado. ✓ La simple observación no permite la obtención de datos realmente importantes. ✓ Contraindicado para puestos complejos.
Cuestionario	Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior. Participación: Analista: pasiva Ocupante: activa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación activa del ocupante y su superior, se obtiene una visión más amplia. ✓ Método más económico. ✓ Método más completo. ✓ Ideal para puestos de alto nivel. ✓ No afecta tiempos ni actividades de los ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contraindicado para puestos de bajo nivel. ✓ Exige planeación y realización cuidadosa. ✓ Puede llegar a ser superficial y distorsionado.

<p>Entrevista directa</p>	<p>Datos obtenidos a través de una entrevista, preguntas y respuestas verbales. Participación: Analista: activa Ocupante: activa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es posible comentar y aclarar dudas. ✓ Método de mayor conveniencia, obtención de datos estandarizada y racional. ✓ No tiene contraindicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posible confusión entre opiniones y hechos. ✓ Si es mal aplicada, puede generar reacciones negativas del personal. ✓ Si no es bien preparada, ocasiona pérdida de tiempo. ✓ Costo operacional elevado, requiere analistas con experiencia.
----------------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de: Chiavenato, Idalberto. (2017). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones, págs. 197-199. Fecha de consulta: febrero 2020

Dentro de la clasificación de métodos para el análisis y descripción de puestos, se encuentra la de “**métodos mixtos**”, aquí se aprovechan las ventajas de cada uno de los métodos antes mencionados, realizando una combinación de los mismos. Los métodos mixtos más comunes son:

- A) Cuestionario y entrevista.
- B) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- C) Cuestionario y entrevista con el superior.
- D) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- E) Cuestionario y observación directa con el ocupante.
- F) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Para realizar una aplicación eficiente de los métodos, es indispensable contemplar las particularidades de la empresa en la que serán llevados a cabo, así mismo, teniendo en cuenta los objetivos del análisis y descripción de puestos.

4.6.2.6 Etapas en el análisis de puestos

El proceso de análisis de puestos está estructurado por tres fases o etapas, las cuales son:

- I. Planeación: se realiza trabajo de escritorio y de laboratorio, esta etapa consta de los siguientes pasos.

- A) Determinación de los puestos por describir
 - B) Elaboración de organigrama de los puestos
 - C) Elaboración del cronograma de trabajo
 - D) Seleccionar el o los métodos de análisis
 - E) Seleccionar los factores de análisis, con base en dos criterios:
 - i) Criterio de la generalidad
 - ii) Criterio de la variedad o discriminación
 - F) Dimensionar los factores de especificación
 - G) Graduación de los factores de especificación
- II. Preparación: se preparan los esquemas y los materiales de trabajo. Este paso puede realizarse simultáneamente al de planeación.
- A) Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas.
 - B) Preparación del material de trabajo.
 - C) Preparación del ambiente
 - D) Obtención de datos previos
- III. Realización: aquí se obtienen los datos de los puestos que serán analizados.
- A) Obtención de datos sobre los puestos, mediante los métodos de análisis.
 - B) Selección de datos obtenidos.
 - C) Redacción provisional del análisis.
 - D) Presentación de la redacción provisional.
 - E) Redacción definitiva del análisis de puestos.
 - F) Presentación de la redacción definitiva del análisis de puestos.

ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO 5. PEQUEÑA EMPRESA: “HELADOS DE MÉXICO”

5.1 DESCRIPCIÓN, EMPRESA: “HELADOS DE MÉXICO”

La empresa “Helados de México” (el nombre real de la empresa ha sido modificado por cuestiones de confidencialidad), es un heladería artesanal Gourmet 100% mexicana, creada por la Cafetería y Pastelería Mex (el nombre real de la empresa ha sido modificado por cuestiones de confidencialidad), empresa familiar, desde 1987, tiene una alta variedad de sabores y cuenta con 12 sucursales distribuidas ampliamente en la CDMX.

Cuenta con los más altos estándares de calidad y las normas de elaboración e higiene más estrictas del mercado para ofrecer siempre los mejores productos.

El nombre real de la marca deriva del segundo nombre del dueño de la empresa, apodo que le asignó uno del chef con los que él trabajaba. Del mismo modo, hace referencia al nombre del abuelo del dueño de la empresa.

5.1.1 Historia empresarial

Para obtener información respecto a los antecedentes de la empresa “Helados de México”, se realizó una entrevista al dueño de la misma, la cual fue grabada. El nombre de la empresa, tanto como de las personas involucradas y lugares, ha sido modificado por cuestiones de confidencialidad.

Fue hace 11 años, cuando el dueño de la empresa Miguel Castro comenzó la producción de helado, dentro de una planta de producción de aproximadamente 1600m², la cual pertenece a la empresa Mex, negocio familiar, pastelería y panadería con más de 32 años en el mercado mexicano. Posteriormente al producir panadería y pastelería, nace el interés por aprender a elaborar Helados, los cuales son comercializados en Mex.

La situación que encamino al deseo de producir helado fue la disponibilidad de una máquina de helado dentro de la planta de producción de Mex, la cual se encontraba

sin operar, esto, en conjunto con las altas cantidades facturadas en el pasado en cuanto a ventas, dentro de los restaurantes y cafeterías. Aquí comienza la producción de helado, únicamente para su venta como postre en Mex.

Comenzar a producir helado trajo consigo una importante inclinación por el tema, por parte del dueño de la empresa.

Tiempo después, decide ingresar a la licenciatura de gastronomía, situación que de cierto modo le impidió seguir con el proyecto de la heladería, por cuestiones de tiempo. Al culminar la licenciatura en gastronomía, es cuando resurge el interés por seguir con el proyecto, pero esta vez de una manera formal, fue en el año 2016 cuando se da de alta el nombre de la marca como “Helados de México”, al mismo tiempo se iniciaron estudios de mercado para conocer principalmente en qué rango de precios debería venderse el helado y qué dirección debería tomar la empresa.

La venta de helado comenzó en la presentación de 1 litro, el cual se comercializaba únicamente en las cafeterías de Mex, esta vez ya se comercializaba bajo el nombre de “Helados de México”.

Al principio la imagen del helado se vendía en un envase de plástico genérico, con una etiqueta adherible con el logo y nombre de la marca, posteriormente es cuando se hace el convenio con Goplas S.A. de C.V., empresa maquiladora de envases, la cual le maquila a otras grandes organizaciones como lo es Unilever. Esta empresa le maquila actualmente a Helados de México, le provee el envase con la impresión del logo y nombre de la misma.

Más adelante, se plasmó la idea de empezar a vender el helado en islas ubicadas en plazas comerciales. Justo hace aproximadamente tres años y medio, comienza a operar la primera sucursal ubicada en Gran Terraza Lomas Verdes, situación que fue posible gracias a un traspaso de local. Además de vender helado, también se comenzaron a vender productos de repostería y chocolatería, como estrategia de venta en temporadas frías, en donde las ventas de helado son bajas por cuestiones climatológicas.

Posteriormente, se da la oportunidad de ubicar un nuevo local en la colonia Condesa, el cual pertenecía a Mex, fungiendo como lockers y vestidores del personal de la empresa antes mencionada puesto que, a un costado de este local está ubicado uno de los Restaurantes de Mex. Actualmente la sucursal Condesa es la que registra más ventas en comparación con el resto de locales.

Al poco tiempo de apertura de la sucursal Condesa, surge un nuevo acontecimiento que favoreció a la empresa, el dueño de Helados de México recibe una llamada del Corporativo de Grupo Gigante, quienes a su vez forman parte del corporativo de Gran Terraza Lomas Verdes, solicitando presencia de Helados de México en Miyana, una nueva plaza comercial, nuevamente se da la oportunidad de un traspaso de local, aquí surge la sucursal en Miyana Polanco.

Una de las estrategias de venta, fue comercializar el helado dentro de una de las cafeterías de mejor ubicación en la colonia Narvarte, Carajillo, dentro de esta cafetería se llevó a cabo labor de posicionamiento, colocando publicidad con la siguiente leyenda: “En Carajillo vendemos orgullosamente Helados de México”, esto beneficio a Helados de México en un acontecimiento futuro que se tenía imprevisto.

Recientemente, en el año 2019 es la apertura de la sucursal Interlomas, que de igual manera Grupo Gigante contacta al dueño para comunicarle que tienen el deseo de que la heladería se ubique dentro de su nuevo proyecto y es así como da paso a la apertura de la quinta sucursal ubicada en una gran plaza que promete un buen futuro para la empresa.

Después de 8 meses de que Carajillo vendiera el helado, por cuestiones personales, la dueña de la cafetería se ve en la necesidad de hacer el traspaso del local al dueño de Helados de México, situación favorecedora para él, ya que, fue únicamente a precio de un par de vitrinas y de refrigeradores con los que operaba la cafetería. Inicia Helados de México, sucursal Narvarte.

Evidentemente, es poco tiempo lo que la empresa lleva en operaciones, pero, el crecimiento que ha tenido se sustenta desde hace aproximadamente 11 años con el interés por realizar helado, esto en suma con el gran apoyo familiar que ha tenido

el dueño de esta empresa, principalmente por parte de su abuela, una persona que en palabras de él es una gran inspiración y fuente de motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente, además del gran gusto por la gastronomía y repostería.

Respecto al nombre de la marca, originalmente es nombrada de otra forma (fue cambiado el nombre en esta investigación por cuestiones de confidencialidad), al querer registrar el nombre de esta, se buscaba un nombre a de cierta forma fino y elegante, adecuado al giro de la empresa. Se opta por nombrarla con el primer nombre del dueño, nombre que a su vez había portado su abuelo, no se logró registrar la empresa con ese nombre puesto que ya existe una gran empresa con ese nombre. Finalmente, buscando opciones con el IMPI (instituto mexicano de la propiedad industrial), termina llamándose como actualmente se encuentra originalmente.

A modo de resumen, el siguiente grafico muestra los momentos importantes en los antecedentes de la empresa:

Ilustración 16: Línea del tiempo de la historia de Helados de México



Fuente: elaboración propia

5.1.2 Misión actual de la empresa

Ofrecer al público en general un servicio y productos que sean reconocidos por su calidad y proceso artesanal, brindando una satisfacción total al cliente.

5.1.3 Visión actual de la empresa

Realizar helados mediante procesos artesanales de alta calidad Posicionar marca a través de la mejora continua, la calidad total del producto artesanal gourmet y la máxima satisfacción del cliente.

5.1.4 Valores actuales de la empresa

- ✓ Responsabilidad

Ofreciendo un producto con un alto grado de calidad y normas de elaboración más estrictas.

- ✓ Respeto

Tanto con los integrantes de la empresa, hacía con los clientes, ofreciendo un trato digno, respetuoso y equitativo.

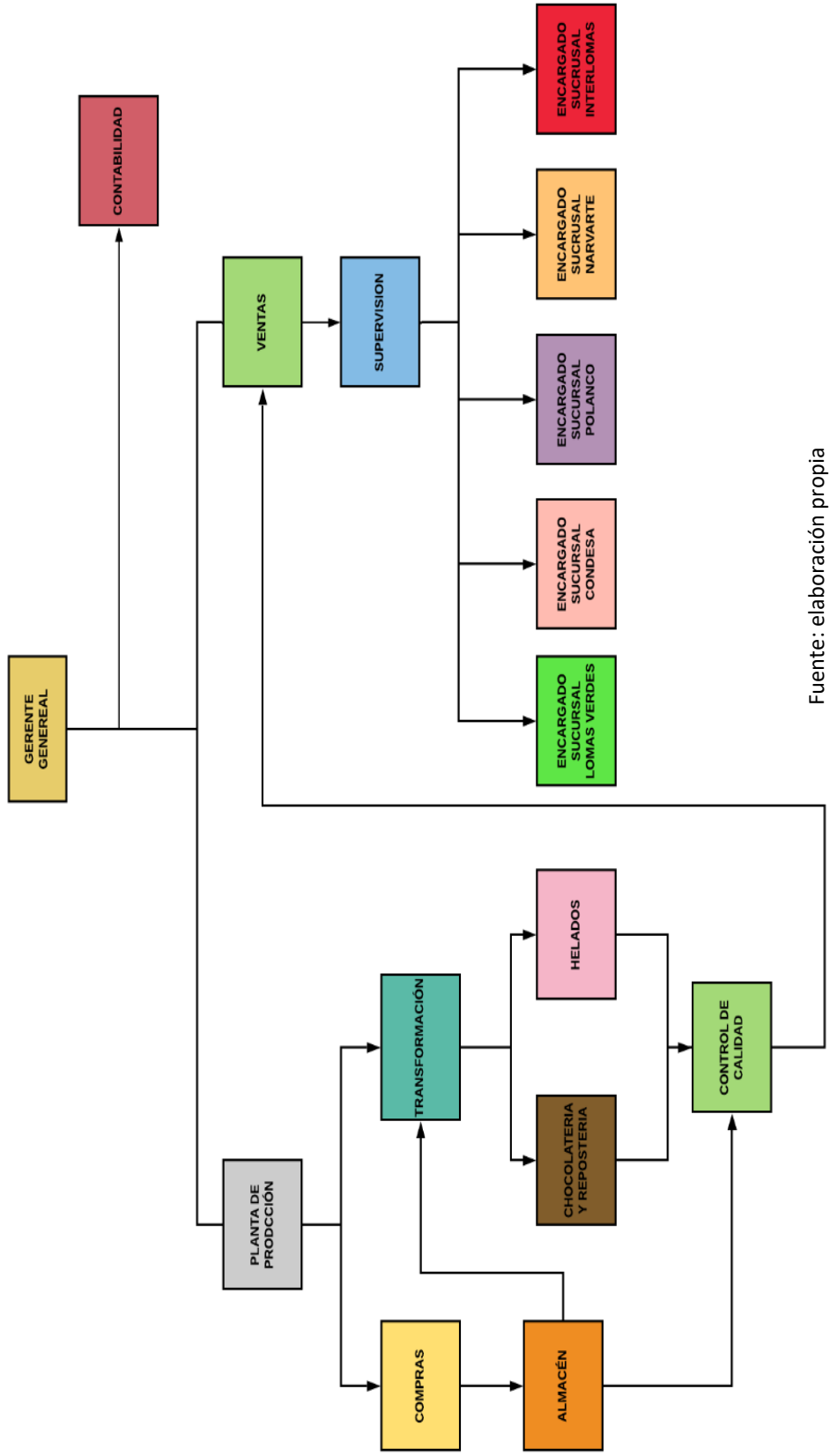
- ✓ Eficiencia

Se toman de manera adecuada los recursos para poder elaborar los helados artesanales.

5.1.5 Estructura organizacional actual

Es importante mencionar que, la empresa no cuenta con un plan de negocios que describa la situación actual de la misma, por lo tanto, carece de una estructura organizacional. Ha venido operando como se muestra a continuación, el siguiente organigrama se ha elaborado en colaboración con el dueño de la empresa.

Ilustración 17: Estructura organizacional actual de la empresa



Fuente: elaboración propia

5.1.6 Problemáticas detectadas

Por medio de la entrevista realizada al dueño de la empresa y relatos de experiencias del personal, se logró detectar una serie de problemáticas que han venido impidiendo el crecimiento y desarrollo de la organización. No fue posible entrevistar a cada uno de los encargados de las áreas de la empresa por cuestiones de tiempo, sin embargo, las problemáticas enlistadas a continuación abarcan todas las áreas del negocio.

- a. Falta de continuidad, control y seguimiento a las actividades pendiente en cada una de las sucursales.
- b. Fallas en la comunicación interna, existe retraso de información, desde el dueño hasta los puestos de empleado de mostrador, por ende afectando la eficiencia en las sucursales y producción.
- c. Falla en requisiciones a bodega.
- d. No existe una asignación fija de funciones de cada uno de los puestos, lo que provoca ciertos inconvenientes con el personal.
- e. La inexistencia de descripción de puestos en la organización, conlleva a una falta de planeación de capacitaciones con base a las actividades, tareas o funciones del personal.
- f. La supervisión hacia los empleados de mostrador llega a ser escasa, lo que provoca ciertas deficiencias y afectaciones a la productividad.
- g. El personal suele sentir desmotivado en su área de trabajo, específicamente en el área de ventas (empleados de mostrador).
- h. No existe un sistema de inventarios para materia prima, a consecuencia de ello, hay ineficiencias en producción, por falta de insumos, a su vez, las requisiciones son a destiempo.
- i. El inventario de materia prima se realiza de forma visual, el registro de almacén es manual, con ciertas fallas en cuanto a cantidades de insumos.
- j. La falta de un sistema de inventarios provoca una compra acelerada a proveedores, en donde ciertas ocasiones proveedor no cuenta con los insumos solicitados en ese momento.

5.2 PROPUESTAS Y/O SUGERENCIAS DE MEJORA

5.2.1 Misión

Producir y comercializar un Helado Artesanal Gourmet de calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y equipo de trabajo. Operando bajo sólidos principios y valores éticos.

5.2.2 Visión

Ser en 10 años, una empresa líder a nivel nacional reconocida por producir y comercializar Helado Artesanal Gourmet de Calidad.

5.2.3 Comparación Misión y Visión (Actual y propuesta)

Cuadro 13: comparación misión y visión de la empresa (actual y propuesta)

	ACTUAL	PROPUESTA	JUSTIFICACIÓN
MISIÓN	Ofrecer al público en general un servicio y productos que sean reconocidos por su calidad y proceso artesanal, brindando una satisfacción total al cliente.	Producir y comercializar un Helado Artesanal Gourmet de calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y equipo de trabajo. Operando bajo sólidos principios y valores éticos.	La misión propuesta da a conocer la actividad principal de la empresa, la elaboración o producción de helado gourmet, enmarcando la ventaja competitiva en el mercado, lo artesanal. A su vez, toma en cuenta la forma en que esta actividad es lograda.
VISIÓN	Realizar helados mediante procesos artesanales de alta calidad Posicionar marca a través de la mejora continua, la calidad total del producto artesanal gourmet y la máxima satisfacción del cliente.	Ser en 10 años, una empresa líder a nivel nacional reconocida por producir y comercializar Helado Artesanal Gourmet de Calidad.	Esta propuesta es con base en la información obtenida mediante la entrevista realizada al dueño de la empresa, en donde se mencionó la posible incorporación de la marca a supermercados, dejando en claro el futuro crecimiento y alcance que quiere lograr con la marca, por lo tanto con la empresa.

Fuente: elaboración propia

5.2.4 Valores

La siguiente lista de valores es propuesta con base a la visión humana que tiene el dueño de la empresa, con la intención de destacar como una empresa que se caracteriza por una buena práctica de valores.

- ✓ Transparencia y honestidad: por parte de los empleados, proveedores, altos mandos y la empresa en general.
- ✓ Máxima calidad: buscamos ofrecer un producto de alta calidad, para ello, los procesos productivos y operativos están en constante mejora, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia.
- ✓ Aprendizaje y adaptabilidad: con el fin de ofrecer los mejores productos y servicio, nuestro equipo de trabajo se encuentra en constante aprendizaje, preparados para adaptarse a cualquier situación imprescindible.
- ✓ Sociabilidad: dentro de Helados de México existe un impulso a buscar y cultivar relaciones con las personas dentro y fuera de la empresa, encaminados a un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.
- ✓ Respeto: es la base de convivencia dentro y fuera del ambiente de nuestra empresa.
- ✓ Superación: interés por crecer, superarse y aprender, es una de las características de nuestros colaboradores en general.
- ✓ Trabajo y laboriosidad: las tareas, labores y deberes son realizadas con esmero y dedicación, encaminadas a excelentes resultados organizativos.
- ✓ Puntualidad: las actividades y operaciones realizadas dentro de la empresa son logradas con éxito gracias al esfuerzo de estar a tiempo y forma en el lugar adecuado.
- ✓ Vocación de servicio: en el trato con los clientes, adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.
- ✓ Trabajo en equipo y responsabilidad: compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo en común, es la base del éxito de nuestra empresa.

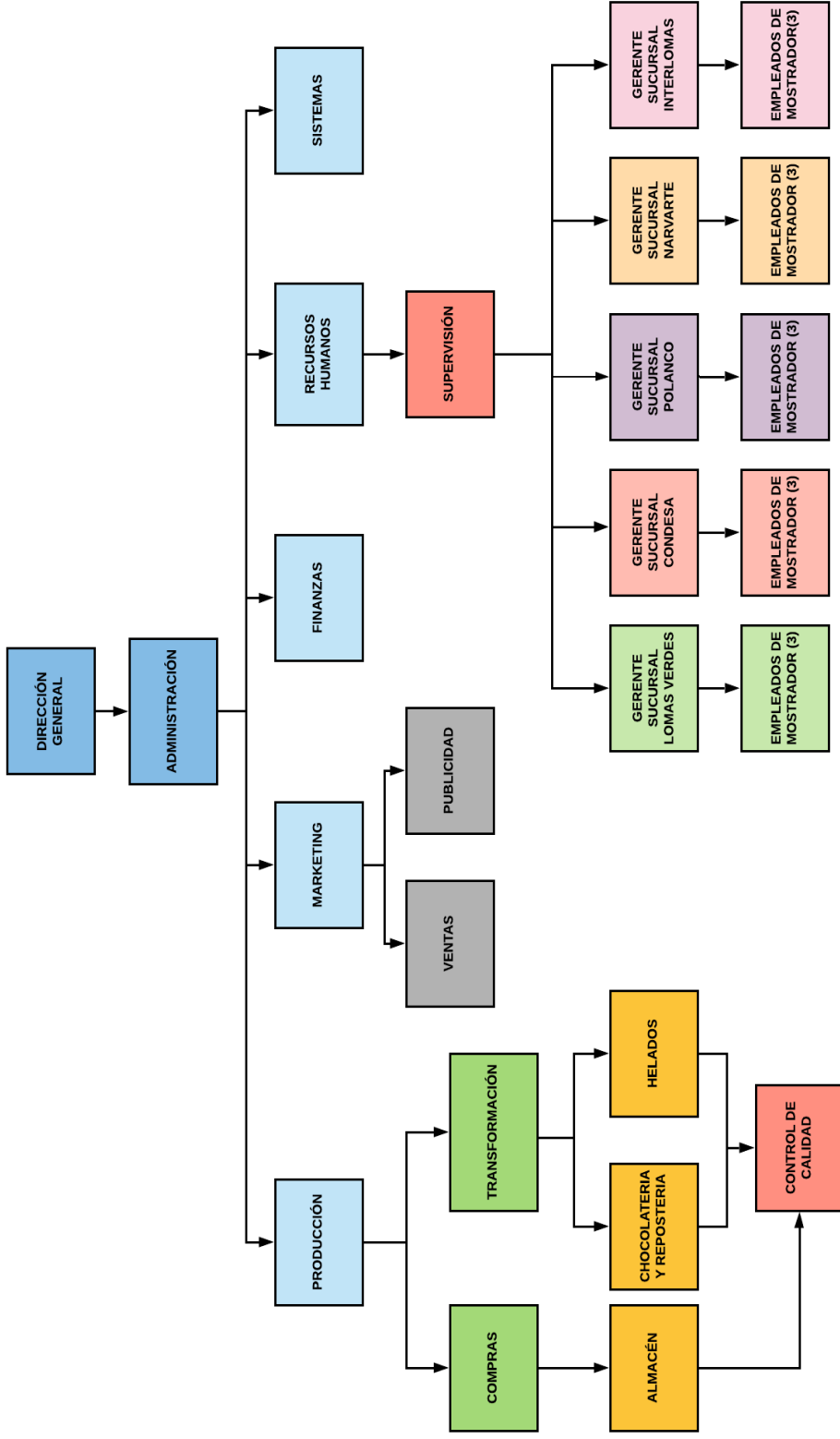
- ✓ Lealtad: los empleados tengan la camiseta bien puesta y sientan son parte fundamental de la organización.

5.2.5 Estructura Organizacional Propuesta

Se realizó un ajuste al organigrama anterior, el cual fue elaborado con base a la forma de operar de la empresa, ya que, como se mencionó con anterioridad, no existía una estructura organizacional descrita. Este nuevo organigrama sugiere la implementación de ciertas áreas funcionales que se encontraban omitidas de alguna forma en la estructura de la organización, las funciones y/o actividades de las mismas, se llevan a cabo, pero no de la forma correcta.

Para el caso de los puestos de: Director de sistemas, control de calidad y publicidad, no se anexan las descripciones correspondientes ya que, son áreas que se prefiere cubrirlas de forma externa a la empresa, pero a su vez, forman parte importante de la estructura organizacional.

Ilustración 18: estructura organizacional propuesta



Fuente: elaboración propia

5.2.5.1 Descripción y análisis de puestos

5.2.5.1.1 Director general

Nombre del puesto: Director General

Área de adscripción: Dirección General

Personas a cargo: Directamente con Administración, Jefes de departamento, Supervisión y Gerentes.

Objetivo (s) del puesto: Encaminar a la organización al cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

Funciones generales:

1. Desarrollar planes estratégicos de trabajo
2. Establecer relaciones con agentes externos (empresas, proveedores, instituciones), vínculo que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa.
3. Orientar al personal de la empresa en cada una de sus funciones laborales, con el fin de cumplir con las metas u objetivos personales y organizacionales.
4. Delegar responsabilidades a cada departamento o área.
5. Planificación de proyectos y sistema de trabajo, en cuanto a nuevos productos, formas de trabajo, estrategias de ventas, políticas o lineamientos de trabajo y convivencia, enfocados en el mejoramiento de los procesos internos y externos de Helados de México.
6. Control y organización de recursos y procesos.

Relación con otros departamentos o áreas: Todos los departamentos y áreas.

Habilidades y conocimientos:

1. Liderazgo
2. Fluidez en la toma de decisiones
3. Conocimiento preferentemente de todas las áreas que conforman la organización.
4. Conocimientos en repostería
5. Conocimientos generales en administración de empresas.
6. Resolución de problemas
7. Empatía
8. Habilidad para gestionar cambios
9. Habilidad para reconocer y recompensar
10. Flexibilidad mental y destrezas de negociación
11. Capacidad de análisis de información
12. Orientación al cliente interno/externo

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si (Local)	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad

Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	<u>Licenciatura o Profesional</u>	Otro*
Grado de Avance:	Terminado o Pasante (100% créditos)		<u>Titulado</u>		

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Específica
Administración de empresas	Recursos humanos
Gastronomía	Repostería

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word			X	
Power Point			X	
Excel			X	
ERP				X

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Director general	5	Recursos Humanos	3

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer			X	
	Hablar			X	
	Escribir			X	

Capacidades gerenciales

1. Delegación de responsabilidades
2. Definición de metas u objetivos
3. Comunicación asertiva
4. Liderazgo
5. Resiliencia
6. Adaptación al cambio

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: No específica

Nacionalidad: No específica

Riesgos: Ninguno

Esfuerzo físico: Ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: Trabajo bajo presión constante

Relaciones internas: con todas las áreas de la empresa, principalmente con Jefes de departamento, supervisión y gerentes de sucursal.

Relaciones externas: Proveedores.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.2 Administrador General

Nombre del puesto: Administrador General

Área de adscripción: Administración

Jefe inmediato: Director General

Personas a cargo: Jefes de departamento (recursos humanos, producción, finanzas, marketing y sistemas).

Objetivo (s) del puesto: administrar los recursos de la empresa, de forma eficaz y eficiente, con el fin de alcanzar los objetivos y/o metas organizacionales.

Funciones generales:

1. Administrar eficaz y eficientemente los recursos de la empresa.
2. Realizar algunas funciones ceremoniales, como consecutivo al director general.
3. Liderar los procesos y procedimientos de la empresa.
4. Motivar y alentar a los empleados en general.
5. Captar vínculos con el fin de lograr alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones, así como con clientes actuales y potenciales.
6. Difundir información interna y externa a la empresa.
7. Controlar perturbaciones por factores externos a la empresa.
8. Establecer objetivos en generales y coadyuvar al establecimiento de los objetivos de cada área de la empresa.
9. Propiciar el crecimiento y desarrollo.

Relación con otros departamentos o áreas: con todos los departamentos y áreas, directamente con: dirección general y jefes de departamento.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimiento en todas las áreas de la empresa.
2. Pensamiento crítico
3. Comunicación asertiva
4. Creatividad
5. Autocontrol
6. Iniciativa
7. Intuición
8. Capacidad de controlar
9. Trabajo en equipo

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Administración de empresas	
Economista	

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word			X	
Power Point			X	
Excel			X	
ERP				X

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Administración de empresas	3		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer		X		
	Hablar		X		
	Escribir		X		

Capacidades gerenciales

1. Delegación de responsabilidades
2. Definición de metas u objetivos
3. Comunicación asertiva
4. Liderazgo
5. Resiliencia
6. Adaptación al cambio

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no especifica

Nacionalidad: no especifica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión constante

Relaciones internas: con todas las áreas de la empresa.

Relaciones externas: clientes potenciales y actuales, proveedores, instituciones gubernamentales.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.3 Director de la planta o transformación

Nombre del puesto: Director de planta o transformación

Área de adscripción: Transformación

Jefe inmediato: Director de producción

Personas a cargo: Reposteros, jefe de almacén y jefe de compras.

Objetivo (s) del puesto: dirigir controlar las operaciones de transformación en las dos ramas de producción de la empresa, chocolatería y helados.

Funciones generales:

1. Asignar recursos para producción en chocolatería y helados.
2. Gestión de recursos o insumos.
3. Gestionar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos.

Relación con otros departamentos o áreas: relación directa con compras, almacén y supervisión.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimiento en gastronomía, principalmente en repostería.
2. Conocimiento en todas las áreas de la empresa.
3. Pensamiento crítico
4. Comunicación asertiva
5. Creatividad
6. Autocontrol
7. Iniciativa
8. Intuición
9. Capacidad de controlar
10. Trabajo en equipo

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Específica
Gastronomía	Repostería

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word		X		
Power Point		X		
Excel		X		
ERP		X		

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Jefe de planta	3		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

Capacidades gerenciales

1. Delegación de responsabilidades
2. Definición de metas u objetivos
3. Comunicación asertiva
4. Liderazgo
5. Resiliencia
6. Adaptación al cambio

Capacidades técnicas

1. Conocimientos en uso de utensilios de repostería.

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: Poco esfuerzo físico

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión

Relaciones internas: con

Relaciones externas: relación directa con compras, almacén y supervisión.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.4 Director de Recursos Humanos

Nombre del puesto: Director de Recursos Humanos

Área de adscripción: Recursos Humanos

Jefe inmediato: Administrador

Personas a cargo: todo el personal de la empresa

Objetivo (s) del puesto:

Funciones generales:

1. Definir e implantar estrategias de atracción y fidelización del talento humano
2. Diseñar plan de comunicación asertiva interna
3. Diseñar planes de desarrollo

Relación con otros departamentos o áreas: con los jefes de departamento o área.

Habilidades y conocimientos:

1. Adaptabilidad
2. Polivalencia
3. Competencias digitales
4. Escucha activa
5. Capacidad de aprendizaje y formación continua
6. Resolución de conflictos
7. Capacidad de negociación
8. Gestión del talento

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	<u>Licenciatura o Profesional</u>	Otro*
Grado de Avance:	Terminado o Pasante (100% créditos)			Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Administración de empresas	Relaciones laborales
Económico administrativas	

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word		X		
Power Point		X		
Excel		X		
ERP		X		

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Administración de empresas	2	Recursos humanos	3

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer		X		
	Hablar		X		
	Escribir		X		

Capacidades gerenciales

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Solución de problemas
3. Asertividad
4. Capacidad de delegar
5. Liderazgo
6. Capacidad de negociación y comunicación

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no especifica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión moderado

Relaciones internas: con todas las áreas de la organización, jefes de área principalmente.

Relaciones externas: instituciones gubernamentales en relación con el área, personas potenciales a los puestos de la empresa.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto

5.2.5.1.5 Director de producción

Nombre del puesto: Director de producción

Área de adscripción: Producción

Jefe inmediato: Administrador General

Personas a cargo: Jefe de compras, director de planta o transformación.

Objetivo (s) del puesto: Gestionar los procesos y procedimientos del área productiva de la empresa, en sus dos ramas, chocolatería y heladería.

Funciones generales:

1. Implantar estrategias de producción de acuerdo con los objetivos organizacionales.
2. Planificar programas de fabricación.
3. Implantar y ejecutar políticas de calidad y fabricación.
4. Desarrollar líneas de producción para productos actuales y potenciales.
5. Análisis y organización de procesos, con el fin de maximizar la productividad y eficiencia.
6. Liderar a los responsables del departamento de producción.
7. Participar conjuntamente con las tareas de formación del personal.
8. Realizar planes de presupuestos para la elaboración de los productos.
9. Cotejar los insumos y materia prima disponible en el área, con el almacén.
10. Supervisar los procesos de producción.
11. Asegurar que la producción sea rentable.
12. Evaluar los requerimientos y recursos para la producción.
13. Estimar costos y establecer estándares de calidad.

Relación con otros departamentos o áreas: directamente con departamento de finanzas y marketing.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimientos gastronómicos, especialmente en repostería.
2. Administración de insumos o materia prima.
3. Conocimientos en tecnologías de la información.
4. Conocimientos en sistemas de producción

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Gastronomía	Repostería

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word	X			
Power Point	X			
Excel	X			
ERP		X		

Experiencia laboral**Áreas de experiencia general**

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Gastronomía	2	Repostería	1
Producción	3		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

Capacidades gerenciales

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Solución de problemas
3. Asertividad
4. Capacidad de delegar

5. Liderazgo
6. Capacidad de negociación y comunicación
7. Comunicación asertiva

Capacidades técnicas

1. Uso de utensilios de repostería

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión

Relaciones internas: departamento de marketing y finanzas

Relaciones externas: Proveedores

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto

5.2.5.1.6 Director de finanzas

Nombre del puesto: Director de Finanzas

Área de adscripción: Finanzas

Jefe inmediato: Administrador General

Personas a cargo: Supervisor, Gerente de sucursal.

Objetivo (s) del puesto: coordinar los procesos contables de la empresa.

Funciones generales:

1. Coordinar todas las tareas económico administrativas, financieras y contables de la empresa.
2. Controlar el efectivo disponible de la empresa.
3. Realizar adecuada previsión de pagos y cobros para que exista liquidez en la empresa.
4. Administrar informes financieros.
5. Lograr financiamiento con bancos y proveedores.
6. Analizar políticas de inversiones.
7. Realizar un control presupuestario continuo.
8. Controlar costes.
9. Controlar compras.

Relación con otros departamentos o áreas: con todas las áreas de la empresa, con los jefes de departamento específicamente.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimientos financieros y contables
2. Capacidad de negociación.
3. Flexibilidad
4. Habilidades para la obtención y análisis de información
5. Capacidad de síntesis
6. Perspectiva estratégica
7. Tolerancia a la presión
8. Gestión de riesgos

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	<u>Licenciatura o Profesional</u>	Otro*
Grado de Avance:	Terminado o Pasante (100% créditos)			Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Específica
Económico administrativas	
Contabilidad y finanzas	

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word			X	
Power Point			X	
Excel			X	
ERP			X	

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
ECONOMIA	3		
CONTABILIDAD Y FINANZAS	3		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer		X		

	Hablar		X		
	Escribir		X		

Capacidades gerenciales

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Solución de problemas
3. Asertividad
4. Capacidad de delegar
5. Liderazgo
6. Capacidad de negociación y comunicación
7. Comunicación asertiva

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión

Relaciones internas: con todas las áreas de la empresa.

Relaciones externas: instituciones gubernamentales con relación al área.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto

5.2.5.1.7 Director de marketing

Nombre del puesto: Director de Marketing

Área de adscripción: Marketing

Jefe inmediato: Administrador General

Personas a cargo: Supervisor y gerentes de sucursal

Objetivo (s) del puesto: planificar y dirigir las políticas, procesos y procedimientos de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.

Funciones generales:

1. Diseñar, planificar, elaborar e implantar los planes de marketing de la empresa.
2. Coordinar y controlar las campañas de publicidad y ventas.
3. Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, precios y distribución.
4. Apoyar al área de ventas mediante el diseño de estrategias, políticas y canales de distribución.
5. Realizar investigaciones comerciales y de mercadeo.
6. Estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en general y de su cartera de productos.

Relación con otros departamentos o áreas: con todos los departamentos de la empresa, directamente con el área de producción y finanzas.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimientos en mercadotecnia, ventas específicamente.
2. Conocimientos para realizar investigación de mercado.
3. Estrategias de promoción y publicidad.
4. Conocimientos en marketing directo.
5. Pensamiento crítico y reflexivo.
6. Habilidades sociales.
7. Tolerancia a la presión.
8. Visión estratégica.

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Mercadotecnia	

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word		X		
Power Point		X		
Excel			X	
ERP			X	

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Mercadotecnia	2	Ventas	3

Idioma y/o lengua

Idioma	Nivel de Dominio			
	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto

Inglés	Leer		X		
	Hablar		X		
	Escribir		X		

Capacidades gerenciales

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Solución de problemas
3. Asertividad
4. Capacidad de delegar
5. Liderazgo
6. Capacidad de negociación y comunicación
7. Comunicación asertiva

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión constante

Relaciones internas: con todos los departamentos de la empresa, directamente con el área de producción y finanzas.

Relaciones externas: Clientes actuales y potenciales, empresas interesadas en la venta de los productos de la empresa.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.8 Coordinador de compras

Nombre del puesto: Coordinador de Compras

Área de adscripción: Compras

Jefe inmediato: Director de Producción

Personas a cargo: Coordinador de almacén

Objetivo (s) del puesto: Coordinar y/o gestionar las compras de materiales e insumos para la fabricación de los productos.

Funciones generales:

1. Buscar y negociar con proveedores.
2. Controlar la calidad de la materia prima.
3. Analizar los precios de materias primas, componentes y materiales requeridos.
4. Realizar las requisiciones de insumos y materiales.

5. Informar de forma detallada y adecuada el stock de insumos y materiales.
6. Registrar y controlar las compras.
7. Realizar el monitoreo desde que lo surte el proveedor de materiales hasta que se recibe en almacén, asegurando que cumpla con las especificaciones de tamaño, color, cantidad, etc. Solicitadas.
8. Efectuar devoluciones y reclamaciones a proveedores, coordinándose con almacén.
9. Prospeccionar, negociar y mantener actualizado el catálogo de proveedores.

Relación con otros departamentos o áreas: relación directa con todas las áreas del departamento de producción y ventas. Relación indirecta con todas las áreas de la empresa, para la requisición de materiales de trabajo.

Habilidades y conocimientos:

1. Trabajo orientado a resultados
2. Apertura para aceptar sugerencias
3. Relaciones interpersonales
4. Conocimientos de las estrategias y objetivos de la empresa
5. Ética
6. Habilidades numéricas

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word	X			
Power Point	X			
Excel		X		
ERP		X		

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia

Producción		Compras	2

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

Capacidades gerenciales

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Solución de problemas
3. Asertividad
4. Capacidad de negociación y comunicación
5. Comunicación asertiva
6. Gestión de tiempo
7. Habilidades de planificación
8. Autoconfianza

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo medianamente bajo presión

Relaciones internas: relación directa con todas las áreas del departamento de producción y ventas. Relación indirecta con todas las áreas de la empresa, para la requisición de materiales de trabajo.

Relaciones externas: con proveedores.

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.9 Coordinador de almacén

Nombre del puesto: Coordinador de almacén

Área de adscripción: Producción

Jefe inmediato: Director de Producción

Personas a cargo: colaboración horizontal con el área de compras

Objetivo (s) del puesto: administrar y operar el almacén de la empresa, manteniendo una comunicación permanente con las diferentes áreas en relación, así como con los niveles directivos, garantizando el adecuado abastecimiento de insumos, materiales y materia prima.

Funciones generales:

1. Administrar los requerimientos de recursos de todas las áreas.
2. Generar requisiciones de materia prima y materiales.
3. Recibir las requisiciones de todas las áreas de la empresa.
4. Ejecutar sistema de inventarios dentro del almacén.
5. Ejecutar el despacho de materia prima o mercancías para las distintas áreas de la empresa.
6. Recibir y supervisar la mercancía de proveedores.
7. Ingresar las requisiciones al sistema.
8. Generar informes de necesidades de abastecimiento.
9. Controlar la calidad de la mercancía recibida.

Relación con otros departamentos o áreas: directamente con todas las áreas del departamento de producción.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimiento en manipulación de artículos perecederos o alimenticios.
2. Manejo básico de sistemas informáticos (ERP).

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Administración de empresas	Gestión de inventarios

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word	X			
Power Point	X			
Excel		X		
ERP		X		

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Gestión de inventarios	2		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

Capacidades gerenciales

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Solución de problemas
3. Asertividad
4. Capacidad de negociación y comunicación
5. Comunicación asertiva
6. Gestión de tiempo
7. Habilidades de planificación
8. Autoconfianza
9. Habilidades numéricas

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: regular

Presión de tiempo en el trabajo: regular

Relaciones internas: directamente con todas las áreas del departamento de producción.

Relaciones externas: con proveedores

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.10 Supervisor de ventas

Nombre del puesto: Supervisor de ventas

Área de adscripción: Ventas

Jefe inmediato: Director de marketing

Personas a cargo: Gerentes de sucursal

Objetivo (s) del puesto: observar y dirigir al personal de ventas para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándole los medios y recursos adecuados para ello.

Funciones generales:

1. Desarrollar planes de acción para ventas.
2. Coordinar equipos de trabajo para la obtención de mayor rentabilidad empresarial.
3. Delegar responsabilidades, específicamente a los empleados de mostrador y gerentes de sucursal.
4. Coadyuvar al desarrollo de actitudes y actitudes de los empleados.
5. Estudiar y analizar métodos de trabajo.

Relación con otros departamentos o áreas: relación directa con todas las áreas del departamento de marketing, así como con el departamento de producción.

Habilidades y conocimientos:

1. Manejo de paquetería office.
2. Equipos de trabajo.
3. Conocimientos generales de la empresa.
4. Conocimientos de calidad en ventas.

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Mercadotecnia	
Administración de empresas	

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word		X		
Power Point		X		

Excel		X		
ERP		X		

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Mercadotecnia	2		
Administración de empresas	2		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

Capacidades gerenciales

1. Liderazgo
2. Visión estratégica
3. Comunicación asertiva
4. Trabajo en equipo
5. Manejo de personal
6. Facilidad de palabra
7. Análisis de resultados

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: regular, se requiere el traslado de un lugar a otro para realizar visitas de supervisión a las sucursales y a la planta de producción.

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión

Relaciones internas: relación directa con todas las áreas del departamento de marketing, así como con el departamento de producción.

Relaciones externas: ninguna

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.11 Gerente de sucursal

Nombre del puesto: Gerente de Sucursal

Área de adscripción: Marketing

Jefe inmediato: Supervisor de ventas

Personas a cargo: Empleados de mostrador

Objetivo (s) del puesto: Supervisar y dirigir las actividades de la sucursal correspondiente, monitoreando el trabajo de los empleados de mostrador, quienes realizan la labor de venta de la cartera de productos de la heladería.

Funciones generales:

1. Supervisar y coordinar las actividades de las sucursales de ventas de la empresa.
2. Coordinar las operaciones de la sucursal de venta.
3. Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas.
4. Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos.
5. Coordinar las actividades del equipo de ventas para establecer relaciones positivas con los compradores y entre los representantes de ventas.
6. Establecer metas u objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procurando mantenerlas reales y realizables.
7. Desarrollar estrategias nuevas e innovadoras para la consecución de metas.
8. Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales.
9. Informar a compras y almacén las requisiciones de materia prima e insumos.
10. Comunicar a recursos humanos las insuficiencias o dificultades con el personal.

Relación con otros departamentos o áreas: directamente con el área de almacén y compras, y todas las áreas adscritas a marketing.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimientos es estrategias de ventas.
2. Manejo de paquetería office.
3. Equipos de trabajo.
4. Conocimientos generales de la empresa.
5. Conocimientos de calidad en ventas.
6. Trato con personal.

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word	X			
Power Point	X			
Excel		X		
ERP		X		

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Gerente de sucursal	3		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

Capacidades gerenciales

1. Liderazgo
2. Visión estratégica
3. Comunicación asertiva
4. Trabajo en equipo
5. Manejo de personal
6. Facilidad de palabra
7. Análisis de resultados

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: ninguno

Esfuerzo físico: ninguno

Presión de tiempo en el trabajo: trabajo bajo presión constante

Relaciones internas: directamente con el área de almacén y compras, y todas las áreas adscritas a marketing.

Relaciones externas: ninguna

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.12 Empleado de mostrador

Nombre del puesto: Empleado de mostrador

Área de adscripción: Marketing

Jefe inmediato: Gerente de sucursal

Objetivo (s) del puesto: realizar labor de venta de la cartera de productos de la empresa.

Funciones generales:

1. Recibir a los clientes en las sucursales.
2. Dar a conocer la cartera de productos a los clientes.
3. Garantizar la satisfacción del cliente.
4. Vender una gran variedad de productos, helados principalmente.
5. Explicar a los clientes las características de los productos.
6. Apertura y cierre de caja.
7. Apertura y cierre de la sucursal.
8. Actividades de limpieza de la sucursal.
9. Atracción de clientes.

Relación con otros departamentos o áreas: única relación directa con jefe inmediato.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimiento sólido de los productos que ofrece la heladería, sabores, precios, presentaciones, entre otras características.
2. Para ciertas sucursales, conocimientos para el uso de utensilios de cafetería.
3. Elaboración de café en sus distintos tipos.
4. Uso de terminal bancaria.
5. Uso básico de software ERP para el registro de ventas.
6. Atención al cliente.
7. Comunicación clara.
8. Escucha efectiva.
9. Habilidades de respuesta.
10. Organización y sentido enérgico para el desempeño de sus actividades.
11. Paciencia en la labor de venta.
12. Trabajo en equipo.
13. Iniciativa para la ejecución de actividades.

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word	X			
Power Point	X			
Excel	X			
ERP				

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
Ventas	2		

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Esfuerzo físico: el mayor tiempo de la jornada de trabajo, se labora de pie.

Relaciones externas: clientes

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.5.1.13 Repostero

Nombre del puesto: Repostero

Área de adscripción: Producción

Jefe inmediato: Director de planta o transformación

Objetivo (s) del puesto: Pre elaborar y preparar los productos ofrecidos por la empresa.

Funciones generales:

1. Pre elaborar y preparar los productos, ya sea del área de chocolatería o helados.

Relación con otros departamentos o áreas: relación con ventas.

Habilidades y conocimientos:

1. Conocimiento en uso de herramientas como:
 - A) Hornos
 - B) Refrigerador
 - C) Congelador
 - D) Batidora
 - E) Enfriadora
2. Agilidad en el desempeño de las actividades de preparación.

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	<u>Bachillerato Técnico</u>	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica
Gastronomía	Repostero

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word	X			
Power Point	X			
Excel	X			
ERP	X			

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia
		Repostería	2

Idioma y/o lengua

Idioma		Nivel de Dominio			
		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer	X			
	Hablar	X			
	Escribir	X			

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto: no específica

Nacionalidad: no específica

Riesgos: riesgo regular, en caso de mal uso de algún utensilio, algunos de los riesgos son:

- A) Quemaduras
- B) Cortes
- C) Golpes ocasionales

Esfuerzo físico: regular

Condiciones del ambiente físico de trabajo: ambiente o clima frío, para la elaboración de línea fría de la cartera de productos.

Presión de tiempo en el trabajo: bajo presión

Autonomía: Alto nivel de autonomía para las actividades y funciones a cargo del puesto.

5.2.6 Propuesta de ERP para el área de Recursos Humanos de la empresa “Helados de México”

5.2.5.1 Análisis y descripción de softwares

Se realizó una investigación y recopilación sobre los posibles softwares que pueden cubrir las necesidades de la empresa, sin embargo, en su mayoría no se adecuan a ellas, o bien, cuentan con algunas otras características desfavorecedoras, al menos para el escenario de esta organización, “Helados de México”. Las principales causas por las que se fueron descartando ciertos ERP son las siguientes:

- ✓ El software está orientado a grandes empresas.
- ✓ Dentro de sus módulos no se encuentra uno que apoye la gestión en el departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Es muy costoso.
- ✓ Sólo se encuentra en idioma Ingles.
- ✓ Los productos de apoyo y gestión están en venta de forma particular, teniendo que adquirir individualmente los módulos o aplicaciones que se adecuen a las necesidades de la empresa.
- ✓ El ERP está destinado para ciertos sectores económicos.
- ✓ La instalación del sistema requiere un equipo especializado.
- ✓ La interfaz es complicada y requiere mucho tiempo de aprendizaje para utilizarlo de manera adecuada.

Después de descartar ciertos programas, se llegó a una delimitación con base en las necesidades y características requeridas por la empresa en estudio, a continuación se enlistan y describen los posibles softwares sugeridos para su compra e instalación:

A. ECount INC

Es un Sistema de ERP de origen español, basado en la nube, asequible y con un gran nivel de adaptabilidad. Las características de este software le permiten responder y adaptarse a los cambios organizacionales y del mercado. Se puede usar desde computadoras, portátiles, tablets y dispositivos móviles inteligentes, con conexión a internet, desde cualquier parte del mundo.

Es posible gestionar la contabilidad, compras, ventas, producción, inventario, nómina y recursos humanos (colaboración en equipo) en una sola plataforma. Es un programa estandarizado, lo que significa que el costo de mantenimiento y el costo de implementación son reducidos.

Precios (incluye todas las funciones, en un solo sistema):

Pago:	USD	MXN
Mensual	\$55	\$1,100.00

Anual	\$660	\$13,200.00
-------	-------	-------------

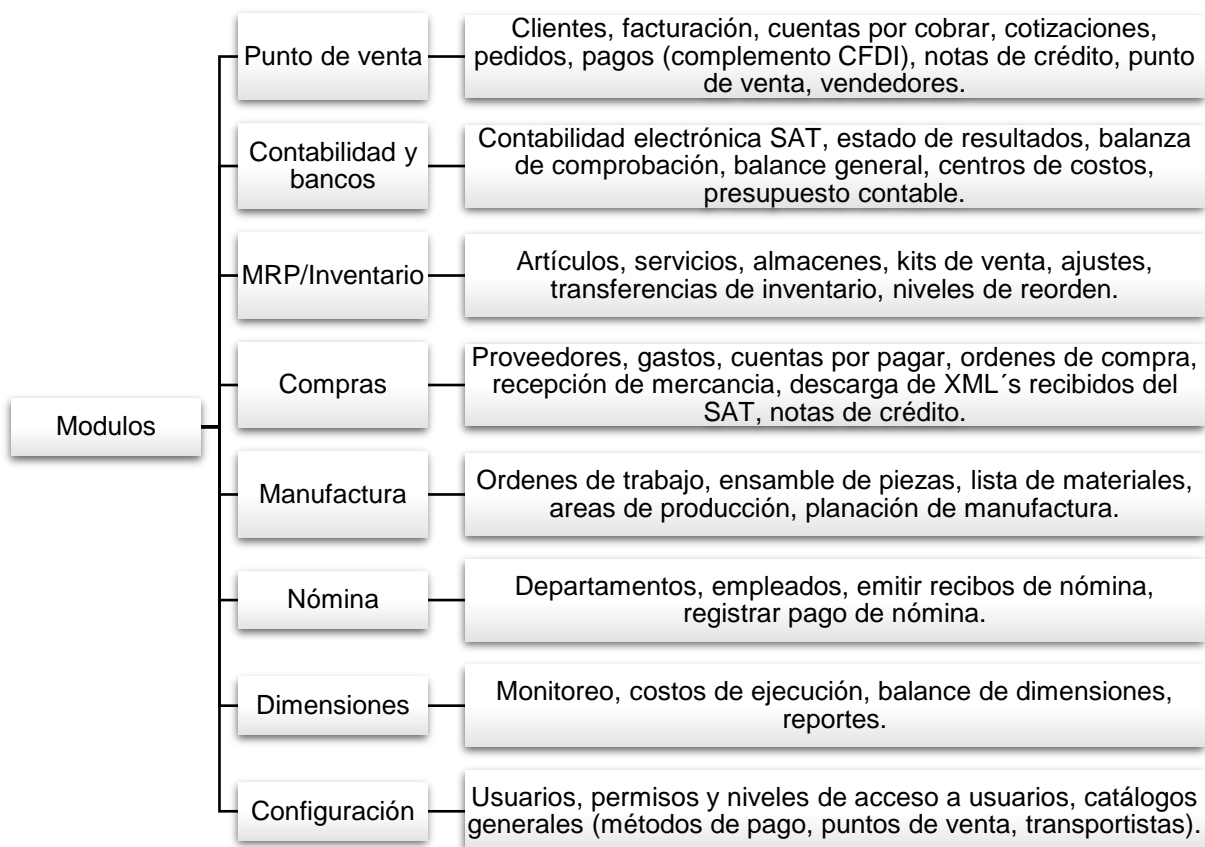
Fuente: elaboración propia, información obtenida de Portal de ECount, recuperado de: <https://www.ecount.com.es/index.aspx>, Fecha de consulta: febrero 2020

B. SaaS México

SaaS es un ERP dirigido a PyMEs mexicanas, apoya al aumento de la productividad de un negocio y a la disminución de costes, gracias a las herramientas que el programa ofrece. SaaS trabaja en la nube, sin necesidad de un equipo especializado. Mediante una serie de entrevistas y visitas al negocio, por parte del equipo técnico de SaaS, se analizan las operaciones principales de la empresa, de esta manera se planean los ajustes necesarios al sistema. El proceso de implementación tarda únicamente de 1 a 2 meses.

SaaS trabaja mediante módulos, abarcando ciertas funciones en cada uno de ellos, como se muestra a continuación:

Ilustración 19: módulos de trabajo de SaaS México



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Portal de SaaS México, recuperado de: <http://saasmexico.com/modulos.php>, Fecha de consulta: febrero 2020

Precios:

Cuadro 14: Precios de SaaS México

Paquetes	Características	Precios *Sin IVA*
Básico (Licencia individual)	1 usuario 100 folios CFDI al mes Todos los módulos, excepto: contabilidad, inventarios, manufactura, dimensiones, activos fijos, control de gastos y compras.	\$199.00 / Mes \$2,388.00 / Anual
Completo (Individual)	1 usuario 50 folios CFDI al mes Todos los módulos	\$350.00 / Mes \$4,200.00 / Anual
Completo (Empresa)	5 usuarios 300 folios CFDI al mes Todos los módulos	\$1,450.00 / Mes \$17,400.00 / Anual

Instancia Plus	Módulos personalizados y desarrollados a la medida. El porcentaje de mantenimiento del costo total de los desarrollos realizados.	4% / Mes
Servicios adicionales con costo:		
Personalizaciones e implementación costo \$650.00 /hora + IVA		
Folios CFDI adicionales \$1.50 + IVA		

Fuente: elaboración propia, información obtenida de Portal de SaaS México, recuperado de: <http://saasmexico.com/modulos.php>, Fecha de consulta: febrero 2020

C. Bind ERP (Software sugerido para implementación)

Bind ERP es un sistema de administración en la nube, su interfaz intuitiva conlleva a una implementación fácil y remota, no requiere inversión en consultoría. ERP diseñado para las PYMES mexicanas, algunas de sus funciones son: ventas, compras, inventarios, contabilidad, finanzas, facturación, entre otras. Pone a disposición del usuario beneficios adicionales como: recursos y herramientas gratuitas, pensadas en el desarrollo empresarial y del empresario mismo.

Entre otras características importantes, su instalación no requiere de equipo computo especializado, los usuarios tienen acceso a su información desde cualquier dispositivo con internet, constantemente se realizan actualizaciones al sistema, sin costos adicionales. La instalación se realiza de forma remota, brindando asesorías y soporte técnico en línea o por vía telefónica, igualmente, sin costo adicional.

Respecto a los antecedentes de la marca del software, lo respaldan 6 años de experiencia en el mercado, considerado como el sistema de administración y facturación en la nube más fácil y completa para el crecimiento y desarrollo de las PyMES mexicanas. La plataforma fue desarrollada en México, teniendo su sede en el estado de Monterrey, actualmente brinda sus servicios a alrededor de 8 mil usuarios.

Con base en datos proporcionados por Bind ERP, “las empresas que han utilizado su plataforma en la nube por más de un año han registrado un crecimiento de hasta 52%. Adicionalmente, han presentado un incremento en su productividad de hasta

65% en el sector manufacturero, un 56% en el comercial y un 15% en el área de servicios”.³⁰

La inversión a realizar para la adquisición del sistema puede realizarse conforme al crecimiento del negocio, ya que, pone a disposición una serie de paquetes que incluyen ciertas funciones, con el fin de adaptarse a la empresa en la que será implementado. Los paquetes y costos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 15: paquetes y precios de Bind ERP

Paquetes	Características	Usuarios adicionales		Precios *Sin IVA*	
		Trim	Anual	Trim	Anual
+ Orden	<ul style="list-style-type: none"> • 300 productos en el catálogo • 100 ventas mensuales • 1 usuario • 50 MBs de almacenamiento • Recibe pagos con tarjeta 		Sin usuarios adicionales		\$320.00 / Mes \$3,840.00 / Anual
+ Control	<ul style="list-style-type: none"> • 300 productos en el catálogo • 100 ventas mensuales • 2 usuarios • 100 MBs de almacenamiento • Recibe pagos con tarjeta • Integración con +1000 Apps • Descarga 250 XMLs del SAT 	Sin usuarios adicionales	Sin usuarios adicionales	\$599.00 / Mes \$1,797.00 / Trimestre	\$499.00 / Mes \$5,988.00 / Anual
+ Impulso	<ul style="list-style-type: none"> • 5000 productos en el catálogo • 1000 ventas mensuales • 4 usuarios • 250 MBs de almacenamiento • Recibe pagos con tarjeta • Integración con +1000 Apps • Descarga 1000 XMLs del SAT • Contabilidad electrónica • Proyectos • Conciliación bancaria 	\$510 por usuario adicional	\$1,700 por usuario adicional	\$999.00 / Mes \$2,997.00 / Trimestre	\$900.00 / Mes \$10,800.00 / Anual

³⁰ Bind ERP, (2019), Es software en la nube como Bind ERP clave para el crecimiento y productividad de las PYMES, México, Bind ERP, Recuperado de: <https://www.bind.com.mx/prensa/software-nube-para-pymes>, Fecha de consulta: febrero 2020.

+ Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • 10000 productos en el catálogo • 3000 ventas mensuales • 6 usuarios • 1024 MBs de almacenamiento • Recibe pagos con tarjeta • Integración con +1000 Apps • Descarga 2000 XMLs del SAT • Contabilidad electrónica • Proyectos • Conciliación bancaria • Portal de auto facturación 	\$510 por usuario adicional	\$1,700 por usuario adicional	\$1,499.00 / Mes \$4,497.00 Trimestre	\$1,350.00 / Mes \$16,200.00 / Anual
---------------	---	-----------------------------	-------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Portal de Bind ERP, recuperado de: <https://www.bind.com.mx/SistemaDeAdministracion/Precios> , Fecha de consulta: febrero 2020.

La forma de trabajo del sistema es mediante módulos, que a su vez responden a una serie de funciones administrativas que agilizan, automatizan e incrementan los niveles de eficiencia en los procesos empresariales, internos y externos. Los **módulos y funciones** son:

1. **Control de inventarios:** multi sucursal y multi almacén, reporten en tiempo real de existencias, transferencias y ajustes de productos, uso de Excel para importar información, captura y organización de productos mediante lotes, pedimentos y números de serie, reducción de costos por falta de stock mediante punto de reorden por almacén,
2. **Producción:** control de las etapas de fabricación de los productos, ordenes de producción, catálogo de materia prima (con precios, unidades, nombres, imágenes).
3. **Compras:** importación automática de gastos mediante las facturas de proveedores, catálogo de productos, catálogo de proveedores, recepciones automáticas de mercancía.
4. **Ventas:** punto de venta en línea, catálogo de clientes y prospectos, control de ventas mediante cotizaciones y pedidos, emisión de facturas y remisiones automáticas, catálogo de servicios y productos, administración de proyectos, recepción de pago en línea, portal de facturación en línea.
5. **Administración financiera:** movimientos bancarios detallados, balances en tiempo real, organización de los bancos y cajas del negocio de forma integral,

compra y venta de productos en distintas monedas (sistema multimoneda), reportes detallados de cuentas por cobrar y pagar.

6. **Contabilidad:** reportes financieros, registro y administración de activos, contabilidad automática, generación de reporte de Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT), exportación de reportes ante el SAT, cumplimiento de la contabilidad electrónica, descarga de XML desde el portal del SAT.
7. **Administración de nómina:** timbrado de nómina digital, validez de los pagos realizados al equipo de trabajo.
8. **Conexión de aplicaciones:** Marketplace de aplicaciones, conexión de la empresa a plataformas de ecommerce, pagos en línea y ofimática, cobro con mercado pago (tarjetas de crédito o débito).
9. **Reportes:** dashboard, indicadores generales de la empresa.

5.2.5.2 Justificación de sugerencia de software

El siguiente cuadro ilustra las principales problemáticas detectadas en la empresa en sus diferentes áreas, contrarrestadas con la solución mediante el apoyo del software propuesto, el cual cubre ciertas necesidades por medio de sus módulos de trabajo.

Cuadro 16: problemáticas atendidas con módulos de Bind ERP

Módulos		Problemática atendida
1	Control de inventarios	a. Falta de continuidad, control y seguimiento a las actividades en cada una de las sucursales. b. Fallas en la comunicación interna. h. Carencia de un sistema de inventarios para materia prima, lo que genera insuficiencias ocasionales en producción y las requisiciones son a destiempo.
2	Producción	c. Falla en requisiciones
3	Compras	c. Falla en requisiciones
4	Ventas	b. Fallas en la comunicación interna f. Supervisión directa de la productividad de los empleados con relación a las ventas.

5	Administración financiera	
6	Contabilidad	
7	Administración de nómina	g. Falta de motivación de los empleados, principalmente en el área de ventas (empleados de mostrador.
8	Conexión de aplicaciones	
9	Reportes	b. Fallas en la comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los módulos responde a las principales problemáticas que actualmente surgen en la empresa. El módulo de control de inventarios con su función de multi almacén y multi sucursal, mantiene informados a las personas responsables del almacén y las diferentes sucursales, lo que evita comunicación confusa y falla en las requisiciones de materia prima para la elaboración de los productos, así mismo, apoyaría de forma considerable al realizar los inventarios, ya que proporcionaría una forma efectiva de realización, disminuyendo fallas y contratiempos.

En cuanto al módulo de producción, son controladas las etapas de fabricación de los productos, agregando de forma automática las órdenes de productos, estando a disposición del personal responsable un catálogo de materia prima, con el fin de gestionar de forma efectiva los insumos. Adjuntamente al módulo de producción, el módulo de compras trabaja poniendo a disposición un sistema que permite la importación automática de gastos mediante las facturas de los proveedores, controlando las compras mediante cotizaciones y pedidos.

El módulo de ventas permite tener al tanto de los jefes de departamento y del director mismo, los números reales en tiempo actual de la empresa, lo que a su vez permite visualizar la productividad de los empleados en el área de ventas, datos que pueden ser aprovechados para elaborar políticas de reconocimiento al personal y de esta forma mantenerlos motivados con ciertos incentivos que pueden ser asignados por el departamento de recursos humanos.

El modulo que atiende las necesidades del departamento de recursos humanos es el de administración de la nómina, ya que, como se vio en capítulos anteriores la función primordial de un ERP en la gestión del talento humano, radica en la medición precisa del nivel de eficiencia y eficacia de todos los colaboradores de la

organización, indicando cada uno de los progresos de rendimiento que han experimentado dentro de sus actividades laborales.

Los datos arrojados por el sistema en relación a la productividad de los empleados, genera información para la persona a cargo de dicho departamento, situación que será de gran apoyo al momento de elaborar políticas de personal, o bien, en la toma de decisiones con respecto a la misma área.

Finalmente, el módulo de reportes, genera información y datos de suma importancia para las áreas directivas de la empresa, lo que permite una toma de decisiones asertiva en toda la estructura organizacional, con base en la situación en tiempo real de la empresa.

CONCLUSIONES

- I. Es importante impulsar el crecimiento, fortalecimiento y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que, son vistas como unidades de negocio indispensables para el crecimiento económico nacional. Proyectando números importantes en cuanto a la generación de empleo y el PIB del país.
- II. El estudio organizacional de las unidades de negocio se convierte en parte esencial previo a la implementación de nuevas técnicas, herramientas o recursos, para adecuar estos mismos a las necesidades primordiales de las empresas.
- III. Tener la idea de negocio de forma abstracta no ayuda a futuros planes en cuanto a cambios se trate, contar con un registro cuantitativo (Estados y/o reportes financieros) y cualitativo (Plan de negocio) de la empresa, permite la verificación de datos e información histórica, esto para la elaboración futura de estratégicas o planes administrativos en cualquier área de las organizaciones.
- IV. La implementación adecuada de herramientas tecnológicas y por ende de internet, coadyuvan a una eficaz y eficiente administración organizativa que involucra todas las áreas empresariales, encaminando al logro de metas y objetivos preestablecidos.
- V. El departamento de Recursos humanos se considera como base fundamental de una empresa, teniendo en cuenta que el talento humano es valorado como el recurso más importante, por lo que, de la gestión de dicho departamento dependerá a cierto grado el alcance de metas y objetivos.

BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS WEB

- Zucco, M. M., & Gómez, S. F., & Carrera, G. R., & Álveo L. C., & Vargas L. M., (2016, diciembre). Los cuatro ejes “WMS, SCM, CRM y ERP” para la e-logística. *Revista de Iniciación Científica*, Vol. 2, (Ed. 2). P. 98. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1252-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3239-1-10-20170124.pdf> Fecha de consulta: Enero 2019
- Universidad Internacional de Valencia. (2018, marzo 21). Las TIC en las empresas, ventajas que no hay que desperdiciar. Valencia, Universidad Viu. Recuperado de: <https://www.universidadviu.com/las-tic-las-empresas-ventajas-no-desperdiciar/> Fecha de consulta: enero 2019
- Aplimedia. (Productor). (2017, septiembre 25). Qué es un ERP y para qué sirve – Definición de ERP – Aplimedia. De: https://www.youtube.com/watch?v=7_r7rGHmh1c, Fecha de consulta: enero 2019
- Secretaría de Economía. (2006-2012). México Emprende. México. Portal Oficial Secretaría de Economía. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario> Fecha de consulta: enero 2019
- Secretaría de Economía. (2006-2012). México Emprende. México. Portal Oficial Secretaría de Economía. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>, Fecha de consulta: enero 2019
- Secretaría de Economía. (2006-2012). México Emprende. México. Portal Oficial Secretaría de Economía. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>, Fecha de consulta: enero 2019
- Instituto Nacional del Emprendedor. (01 de marzo de 2018). Las MiPYME en México: retos y oportunidades. México. Blog del Emprendedor. Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>, Fecha de consulta: enero 2019
- Ramos, Yoliztli. (30 de agosto de 2016). Lo que necesitas saber de las Mipymes mexicanas. México. Líder Empresarial. Recuperado de: <https://www.liderempresarial.com/lo-que-necesitas-saber-de-las-mipymes-mexicanas/>, Fecha de consulta: enero 2019
- Villafranco, Gerardo. (7 de abril de 2017). Sólo 6% de Pymes aprovecha las tecnologías de la información. México. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/> Fecha de consulta: febrero 2019
- López, Argueta, E. (7 de marzo de 2018). El rico negocio de los helados, una opción para emprender. *El Economista* (México). Recuperado de: <https://www.pressreader.com/mexico/el-economista-mexico/20180307/281522226596253> Fecha de consulta: febrero 2019
- Destino Negocio. (2015). Las Barreras de las pymes para subirse a la tecnología. México. Movistar. Recuperado de: <https://destinonegocio.com/mx/emprendimiento->

- [mx/las-barreras-de-las-pymes-para-subirse-a-la-tecnologia/](#), Fecha de consulta: febrero 2019
- Dadoo, Maya. (3 de octubre de 2018). OPINIÓN: La necesidad de implementar tecnología en una pyme. México. Expansión. Recuperado de: <https://expansion.mx/opinion/2018/10/03/opinion-la-necesidad-de-implementar-tecnologia-en-una-pyme> Fecha de consulta: enero 2019
 - Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2019). Pymes. CONDUSEF. Recuperado de: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes> Fecha de consulta: febrero 2019
 - Carlos Alberto Mejía. (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocio. octubre 2010, de Planning Sitio web: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf> Fecha de consulta: marzo 2019
 - Juanma Carin. (2017). Tipos de Empresas. 13 marzo 2017, de Emprende pyme.net Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas>, Fecha de consulta marzo 2019
 - FMI . (2000). La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Nov 2019, de Fondo Monetario Internacional. Sitio web: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>, Fecha de consulta: abril 2019
 - Arana, David. (31 de enero de 2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>, Fecha de consulta: abril 2019
 - S/A. (22 de agosto de 2018). 10 errores que frenan el crecimiento de las Pymes en México. El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico>, Fecha de consulta: abril 2019
 - Vázquez, Rubén. (07 de julio de 2016). 3 barreras que impiden a las pymes el uso de la tecnología. México. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/3-barreras-impiden-las-pymes-uso-tecnologia/>, Fecha de consulta: mayo 2019
 - Sánchez Tello, Jorge. (10 de marzo de 2018). OPINIÓN: ¿Qué problema enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas? México. EXPANSIÓN. Recuperado de: <https://expansion.mx/opinion/2018/03/01/opinion-que-problema-enfrentan-las-pequenas-y-medianas-empresas>, Fecha de consulta: mayo 2019
 - S/A. (27 de agosto de 2019). Valor y dificultades para las pymes mexicanas. México. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/valor-y-dificultades-para-las-pymes-mexicanas/>, Fecha de consulta: mayo 2019

- García, F. M. (SF). La globalización y su impacto en México. Comercio Exterior. Recuperado de: <https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=254&t=la-globalizacion-y-suimpacto-> , Fecha de consulta: mayo 2019
- Martínez, Liliana. (03 de septiembre de 2019). Presenta INEGI radiografía de MIPyMES en México. México. Líder Empresarial. Recuperado de: <https://www.liderempresarial.com/presenta-inegi-radiografia-de-mipymes-en-mexico/>
- INEGI. (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. [Archivo PDF]. México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf> , Fecha de consulta: mayo 2019
- Lopez, Soledad. (2015). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. España: MCGRAW-HILL. pag.264, Fecha de consulta: mayo 2019
- Cuccia, Federica. (2019). Digitalizar tu PYME: por qué apostar por la innovación tecnológica en 2019. España: amara ingeniería de marketing. Recuperado de: https://www.amara-marketing.com/blog-pymes/digitalizacion-pyme_m.s-2019 , Fecha de consulta: mayo 2019
- Instituto Nacional del Emprendedor. (30 de enero de 2014). Innovación y Desarrollo Tecnológico en las PYMES. [Archivo PDF]. Recuperado de: http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos_realizados/taller_indicadores/presentacion_es_taller_indicadores/dia1/adrian_carrillo_inadem.pdf , Fecha de consulta: mayo 2019
- Telefonica. (16 de julio de 2015), ¿Qué ventajas ofrecen las TIC a las pymes?. México: Telefonica. Recuperado de: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/articulo/-/blogs/-que-ventajas-ofrecen-las-tic-a-las-pymes-> , Fecha de consulta: mayo 2019
- Ventajas de las TICS para las empresas. (22 de septiembre de 2016). España: Andalucía es digital. Recuperado de: <https://www.blog.andaluciaesdigital.es/ventajas-de-las-tics-para-las-empresas/> , Fecha de consulta: junio 2019
- Oracle. (2019). ¿Qué es ERP? México: Oracle. Recuperado de: <https://www.oracle.com/mx/applications/erp/what-is-erp.html> , Fecha de consulta: Junio 2019
- Cohen, K. D. & Asín, L.E., (2009), Tecnologías de información en los negocios, México, D.F., Mc Graw Hill. Fecha de consulta: junio 2019
- Qué es un ERP: la guía completa. (2019). México: bind erp. Recuperado de: <https://www.bind.com.mx/Recursos/que-es-erp> , Fecha de consulta: Junio 2019

- Oracle. (2019). ¿Qué es ERP? México: Oracle. Recuperado de: <https://www.oracle.com/mx/applications/erp/what-is-erp.html>, Fecha de consulta: junio 2019
- ¿Qué es un ERP? (2019). Aner. Recuperado de: <https://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Ruíz, Verónica. (03 de julio de 2018). Tipos de ERP. México: emprende pyme.net. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-erp.html>, Fecha de consulta: julio 2019
- Edith Gómez. (2018). Principales Funciones del Director General. 2020, de Business School Sitio web: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/funciones-director-general-empresa/>, Fecha de consulta: julio 2019
- IFM. (2018). Director de Operaciones. 2019, de Business School Sitio web: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/director-de-operaciones-coo-funciones/>, Fecha de consulta: julio 2019
- López, Soledad. (2015). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. España: MCGRAW-HILL., Fecha de consulta: julio 2019
- Chiavenato, Idalberto, (2017), *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*, México, D.F, Mc Graw Hill Education. Fecha de consulta: febrero 2020
- Galeano, Pedraza, L. J., (2010), *La Administración del Talento Humano*, Bogotá, Colombia, Universidad Santo Tomás Virrectorí de Universidad Abierta y a Distancia. Fecha de consulta: febrero 2020
- Bind erp, 6 tipos de sociedad mercantiles en México, recuperado de: <https://blog.bind.com.mx/sociedades-mercantiles-en-mexico>, Fecha de consulta: febrero de 2020.
- Objetivos organizacionales e individuales, Administración de Recursos Humanos El capital Humanos de las Organizaciones, Pág. 66. Fecha de consulta: febrero 2020
- Portal de ECount, recuperado de: <https://www.ecount.com.es/index.aspx>, Fecha de consulta: febrero 2020
- Portal de SaaS México, recuperado de: <http://saasmexico.com/modulos.php>, Fecha de consulta: febrero 2020
- Bind ERP, (2019), Es software en la nube como Bind ERP clave para el crecimiento y productividad de las PYMES, México, Bind ERP, Recuperado de: <https://www.bind.com.mx/prensa/software-nube-para-pymes>, Fecha de consulta: febrero 2020.

ANEXOS

GUIÓN DE ENTREVISTA

Nombre:

Edad:

Preparación académica:

1. ¿Qué le motivó a iniciar un negocio?
2. ¿Por qué la idea de una heladería?
3. ¿De dónde nace el nombre de la empresa “Helados de México” (El nombre real de la organización ha sido modificado por cuestiones de confidencialidad)?
4. ¿A qué problemas o situaciones se enfrentó al momento de planear su proyecto?
5. Iniciando operaciones en su empresa, ¿qué problemáticas observó durante los primeros 6 meses?
6. ¿En dónde y por qué en esa ubicación surge la primera sucursal de su heladería?
7. ¿Qué lo motivó a expandir su empresa?, ¿podría describirnos cómo fue el proceso de expansión de la misma?
8. De acuerdo a la página de su empresa, observamos que está vinculada con una cadena de restaurantes de nombre _____ , ¿podría platicarnos qué relación tiene con el mismo?
9. ¿Cuenta con algún plan que lo encamine a sus objetivos empresariales?
10. Empresarialmente, ¿Cuál es su meta u objetivos a corto, mediano y largo plazo?
11. ¿Qué política de recursos humanos empleas para la contratación del personal?

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:

Área de adscripción:

Jefe inmediato:

Personas a cargo:

Objetivo (s) del puesto:

Funciones generales:

Relación con otros departamentos o áreas:

Habilidades y conocimientos:

Requisitos generales:

Disponibilidad para viajar:	Si	No
Frecuencia	En ocasiones	Siempre

Escolaridad					
Preparatoria o Bachillerato	Bachillerato Técnico	Carrera Técnica o Comercial	Técnico Superior o Universitario	Licenciatura o Profesional	Otro*
Grado de Avance:		Terminado o Pasante (100% créditos)		Titulado	

Áreas de conocimiento

Carrera Genérica	Carrera Especifica

Conocimiento en Software	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Word				
Power Point				
Excel				

Experiencia laboral

Áreas de experiencia general

Área general	Años de experiencia	Área específica	Años de experiencia

Idioma y/o lengua

Idioma	Nivel de Dominio

		Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Inglés	Leer				
	Hablar				
	Escribir				

Capacidades gerenciales:

Capacidades técnicas:

OTROS REQUERIMIENTOS

Edad mínima para ocupar el puesto:

Nacionalidad:

Riesgos:

Esfuerzo físico:

Presión de tiempo en el trabajo:

Relaciones internas:

Relaciones externas:

Autonomía: