

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA A LA EMPRESA
INTEGRADORA DEL BAJÍO UBICADA EN EL SECTOR DEL BAJÍO
GUANAJUATO, MÉXICO (INTEBAJ)**

DAVID SANTIAGO SARMIENTO SEGURA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA GENERAL UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
CAU CHIQUINQUIRÁ
NOVIEMBRE DE 2020**

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORA A LA EMPRESA
INTEGRADORA DEL BAJÍO UBICADA EN EL SECTOR DEL BAJÍO
GUANAJUATO, MÉXICO (INTEBAJ)**

DAVID SANTIAGO SARMIENTO SEGURA

ASESOR

SONIA PATRICIA LIZARAZO HERNÁNDEZ
Ingeniero de alimentos
MSc. Ciencias Agrarias

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS AGROPECUARIA**

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA GENERAL UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
CAU CHIQUINQUIRÁ
NOVIEMBRE DE 2020

Tabla de contenido

Introducción.....	7
1 Planteamiento de problema	9
2 Justificación.....	12
3 Objetivos	15
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos	15
4 Descripción de la empresa.....	16
5 Descripción y Metodología de la Propuesta.....	20
5.1 Metodología	20
5.2 Descripción de las actividades realizadas durante la pasantía	21
5.2.1 Plan de trabajo misión académica.	21
5.2.2 Desarrollo de las actividades	23
6 Metas alcanzadas en las actividades desarrolladas	25
7 Aportes durante la pasantía	26
7.1 Estrategia de mejora procesos administrativos para la empresa INTEBAJ.....	26
7.1.1 Marco teórico.....	26
7.1.2 Descripción de resultados obtenidos de la práctica profesional de acuerdo con los objetivos y el plan de trabajo propuesto	34
7.1.3 Matriz de aspectos técnicos, administrativos.	37
7.1.4 Análisis diagnóstico a la empresa integradora del bajío ubicada en el sector del bajío Guanajuato (diagnóstico y matriz DOFA).	40

7.1.5	Planteamiento de estrategias de mejora para el área de recepción de materias primas de la empresa INTEBJ.....	43
7.2	Aprendizajes de la Misión Académica	47
7.3	Aportes de la empresa para la formación de Administración de empresas agropecuarias.	48
7.4	De la empresa al estudiante.....	48
8	Conclusiones	49
9	Recomendaciones.....	51
9.1	A la empresa	51
9.2	A la universidad	51
9.3	A futuros pasantes.....	51
10	Bibliografía.....	52
11	Anexos.....	53
11.1	Anexo 1. Diarios de campo.....	53
11.2	Anexo 2. Evidencias fotográficas	59

Listado de tablas

Tabla 1. Plan de trabajo misión académica.	21
Tabla 2. cronograma de actividades	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Análisis diagnostico mediante matriz DOFA empresa INTERBAJ.....	41
Tabla 4. Estrategias de mejora para área de recepción de materias primas.....	43

Gráfica 1 Estructura organizacional empresa INTEBAJ.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 2 Estructura administrativa dirección de personal..**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 3 Estructura administrativa área de producción.**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 4 Producción, cosecha y recepción de productos hortícolas empresa INTEBAJ.

.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfica 5. Diagnostico del área de recepción 39

INTRODUCCIÓN

La empresa INTEBAJ inicia operaciones en el año 2009 con el objetivo de producir y comercializar a nivel nacional e internacional productos agrícolas de alta calidad. La transferencia de conocimiento, disminución de costos productivos, aseguramiento de la calidad y sentido de colectividad son principios que INTEBAJ ofrece a sus asociados.

Esta empresa se encuentra (Integradora del Bajío) localizada en la ciudad de Salamanca estado de Guanajuato México. Una de las principales características de esta región es la vocación agrícola lo cual posiciona a este estado en el primer puesto en la producción hortícola en México según datos de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural (SDAyR) para el año 2019.

Por su parte, Salamanca produce brócoli, cebolla, tomate, pimentón, lechuga, maíz, trigo, cebada, entre otras verduras y legumbres. La explotación del sector agrícola en Salamanca se desarrolla dentro de un modelo de agricultura intensa con la implementación de modelos técnicos que hacen de los procesos productivos una actividad sostenible.

El 22 de octubre de 2018 se inició la pasantía. Con la cual se puso en evidencia lo aprendido durante la formación y se otorgan labores que si bien no siempre son acordes con éstos, complementan y enriquecen los conocimientos sobre la administración. A su vez contribuyen a la formación profesional y permiten desarrollar competencias que hacen parte de la flexibilidad del programa.

A continuación se expondrá un informe del proceso, actividades desarrolladas, aprendizaje adquirido por las partes, desempeño de trabajo y resultados finales que sobrepasaron las expectativas de los diferentes actores involucrados en esta pasantía.

El documento presenta la siguiente estructura; en la primera parte se encuentra lo relacionado a los objetivos y el planteamiento del problema el cual tiene sus raíces en

procesos administrativos deficientes, en el siguiente capítulo se tiene el marco de referencia el cual se compone por los antecedentes relacionados al tema de investigación. El marco teórico se funda entorno a los sistemas de producción y la actividad administrativa empresarial. En el siguiente numeral corresponde al plan estratégico de la empresa INTEBAJ el cual se diseña teniendo en cuenta las observaciones descritas en el diario de campo. Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que emergen del trabajo desarrollado.

1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

El éxito de las explotaciones agrícolas y pecuarias está determinado por la optimización en cada uno de los subprocesos que conforman la cadena productiva, así pues, una explotación agropecuaria debe ser entendida como una unidad empresarial la cual debe estar en constante evaluación y reinversión de su actividad económica, en pocas palabras, integrar ciencia, tecnología y procesos administrativos eficientes a su actividad cotidiana.

La empresa INTEBAJ es un claro ejemplo de la reestructuración de los sistemas de producción agrícola y de la implementación administrativa en su actividad, esta empresa se caracteriza por la premisa en la optimización de sus procesos. Ubicada en el estado de Guanajuato, México, desde 2009 se ha dedicado a la producción y comercialización de vegetales en el orden nacional e internacional, la empresa produce hortalizas en forma orgánica y tradicional teniendo en cuenta estándares de producción que garanticen calidad e inocuidad de los productos para así satisfacer las necesidades de los mercados estadounidense y canadiense, dos de sus mayores clientes internacionales.

El sistema de producción agrupa a 55 asociados que producen hortalizas, la producción depende directamente de la demanda de los productos, este método de siembra garantiza la comercialización y mitiga la sobreabundancia, otro aspecto importante dentro del método de producción de los asociados de la empresa INTEBAJ es la implementación de ciencia y tecnología para limitar las variables que inciden en la producción agrícola, en pocas palabras, los productos cultivados crecen en ambientes controlados garantizando de esta forma el cumplimiento de los pedidos.

La transferencia de tecnología se desarrolla a la par con la capacitación a los agricultores, ya que es fundamental cada uno de los subprocesos que intervienen en la actividad productiva como lo es la siembra, cosecha, empaque y comercialización estén a

la vanguardia, cumplan los requerimientos del mercado y generen utilidades para la empresa y los productores, INTEBAJ es el engranaje que impulsa y delimita el sistema productivo.

Como toda organización no está exenta de tener fallas o déficits en algunos de sus procesos, en el año 2018 se realizó una visita empresarial con el objetivo de distinguir condiciones y características reales que como profesional en administración de empresas agropecuarias se deben tener presente en el ejercicio de la actividad administrativa y productiva del sector agroindustrial. La realidad corporativa de la empresa en cuestión involucra fallas y aciertos los cuales se hicieron visibles en el transcurso de la vista.

Se identificó un problema administrativo de la empresa INTEBAJ concerniente a la recepción de alimentos frescos. De acuerdo a lo observado se evidencia problemas en el área de descargue y la forma en que se organiza la mercancía antes de su clasificación, el sitio de almacenamiento no cuenta con las condiciones espaciales que permitan realizar una adecuada cubicación de la carga.

De igual manera, genera que las hortalizas sufran daños, estropeando todo el proceso productivo ya que los alimentos que no cumplan con las condiciones del mercado son desechados. De este problema se derivan pérdidas económicas para los agricultores y la empresa, además hay que tener en cuenta la pérdida de recursos naturales en la producción de los alimentos desechados como lo es el agua y los nutrientes.

Dada la situación anterior mente descrita, es indispensable integrar en los modelos de producción agrícola y pecuaria procesos administrativos que permitan el óptimo desarrollo y la consecución de los objetivos económicos y productivos sostenibles. Desde esta perspectiva, se manifiesta la eficiencia y efectividad en el sistema de producción y, se

hace evidente la necesidad de entender la productividad como un sistema interrelacionado que se ve afectado por fallas en los subsistemas.

La empresa INTEBAJ al presentar déficit en la recepción de vegetales requiere de un proceso de administrativo que permita optimizar la actividad productiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, este problema requiere de estructura estratégica que permita mitigar la situación y amentar la eficiencia en el proceso productivo, a partir de lo planteado anteriormente surge la pregunta: ¿Qué acciones administrativa se deben plantear y ejecutar para hacer eficiente el proceso de recepción de los vegetales?

2 JUSTIFICACIÓN

La producción agropecuaria es un renglón fundamental en el sistema económico de los países latinoamericanos y por qué no decir del mundo, de esta actividad depende la seguridad alimentaria y los ingresos de la gran mayoría de la población campesina. Así mismo, la comercialización nacional e internacional de productos como carne, frutas, algodón, cacao, verduras, café entre otros productos dinamizan la economía nacional y se perfilan como una alternativa a los sistemas extractivos de hidrocarburos, que con el transcurrir del tiempo tienden a agotarse e implementar procedimientos no convencionales para la explotación de dichos recursos, estos procedimientos no convencionales ponen en riesgo la estabilidad económica y ambiental en la región.

Pensar en la agroindustria como la base de la economía nacional requiere un proceso de transformación y reestructuración del actual sistema de producción agraria, dicha transformación hace referencia a la implementación de procesos de producción efectiva y eficiente que se ajuste a las necesidades nacionales e internacionales.

Al enfatizar la producción agropecuaria en términos de efectividad y eficiencia se pretende resaltar la importancia de todo lo concerniente a ciencia, tecnología y planeación en la actividad productiva, así pues, los sistemas de producción agrícola y pecuaria deben sintetizar su actividad teniendo en cuenta los principios de la dirección estratégica, “la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa” (David, F.R, 2003 p. 5).

Los procesos administrativos tienen en cuenta múltiples variables que deben ser analizadas en función del óptimo desarrollo empresarial y/u organizacional, contemplando el desarrollo social sostenible y la responsabilidad empresarial.

Otro aspecto fundamental en la consolidación del sector agropecuario es la inversión estatal, las condiciones actuales no son favorables para medianos y pequeños productores que tienen que enfrentarse a las adversidades e inestabilidad de la economía global, el cambio climático, precios elevados de insumos y contrabando, son algunos de los males que aquejan al sector agropecuario. Entre el 2012 y 2019 se han realizado varias movilizaciones de agremiaciones campesinas que reclaman por la dignificación del campo, una mayor inversión en vías de comunicación, ciencia y tecnología.

Es evidente la complejidad de los sistemas de producción agropecuaria dadas las múltiples variables que inciden en estos, un problema evidente en la gran mayoría de actividades agropecuarias está relacionado a la administración y planeación, una explotación agropecuaria es un negocio, como tal demanda un tratamiento empresarial que mitigue al máximo los riesgos económicos y genere utilidades, asimismo, “La función de la administración consiste en lograr que las actividades de una empresa produzca los resultados originalmente planeados” (Aguilar, 2015, p. 4).

El déficit administrativo en el sector agrícola y pecuario se manifiesta en una actividad económica desorganizada y sin objetivos concretos, desde esta perspectiva los agro-negocios navegan en aguas turbulentas sin tener claridad hacia donde se dirigen.

La carencia administrativa en el sector agropecuario se puede atribuir a tres factores, en primer lugar, el desconocimiento teórico-práctico de términos y procedimientos administrativos; en segundo, parte la cultura productiva y por último malas

prácticas agro empresariales, estas raíces problemáticas forjan un negocio deficiente y con una alta probabilidad de fracaso.

De igual manera un proceso de administración incorrecto o nulo en una explotación agropecuaria genera baja rentabilidad, gastos innecesarios, riesgo de liquidez, sistemas de producción deficientes y desconocimiento del mercado, esto hace imposible pensar en un sistema de producción competitivo y eficiente.

Por todo lo anterior, la importancia que tiene el sector agrario en las economías latinoamericanas, la poca intervención del Estado y, principalmente, su poca afinidad con el proceso administrativo y su correcta aplicación para que la empresa agropecuaria sea competitiva en mercados nacionales e internacionales, hacen necesario que los empresarios comiencen a familiarizarse con este concepto, que a groso modo, permite tener una hoja de ruta, que conlleve a mantener el seguimiento y control de la operación comercial.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que permita hacer eficiente el proceso de recepción de los vegetales en la empresa INTEBAJ.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores que afectan la recepción de productos vegetales para la empresa INTERBJ.
- Realizar el diseño del proceso y sus puntos críticos de la operación que hacen ineficiente el proceso administrativo de la empresa INTEBAJ.
- Proponer las estrategias de implementación para los procedimientos que permita evaluar la eficiencia de los procesos de gestión administrativa, con el fin de documentar y ajustar los formatos de gestión.

4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

INTEBAJ es una organización empresarial dedicada a la producción y comercialización nacional e internacional de verduras. Ubicada en el estado de Guanajuato municipio de Salamanca México, esta empresa se ha venido consolidando año tras año en el sector agro industrial y es un claro ejemplo de las ventajas del trabajo colaborativo asociado, el sistema de producción se caracteriza por ceñirse a altos estándares en los subproceso que intervienen directa e indirectamente en los ciclos productivos.

A nivel nacional la empresa cuenta con las siguientes certificaciones: México Calidad Suprema, Guanajuato Zona Premium y SAGARPA MÉXICO, en el orden internacional está acreditada por: Primus GFS, FAIR TRADE USA y por ultimo CCOF, contar con esta certificaciones ha permitido que la empresa incursiones en el mercado estadounidense y canadiense, trayendo esto como consecuencia la diversificación de mercados y de productos.

La empresa INTEBAJ fue creada en 2009 a raíz de la necesidad de un medio de comercialización que garantice el crecimiento integral de sus asociados y el de la organización en general. La infraestructura de la empresa consta cincuenta y cinco hectáreas de invernadero en donde se producen hortalizas orgánicas y convencionales. El crecimiento en las ventas de la empresa ha sido exponencial, en el 2011 INTEBAJ vendió 71000 cajas de hortalizas y en 2016 850000 cajas vendidas, en los últimos años la tendencia se mantiene.

La estructura interna de la empresa está definida por objetivos y labores específicas, esto permite un mayor control en los procesos y altos estándares de producción de acuerdo a normas internacionales. Un aspecto relevante dentro del sistema de producción de la empresa INTEBAJ es la implementación de tecnología en la planta de empaque y la

transferencia de conocimiento a los agricultores para que desarrollen buenas prácticas en todas las labores asociadas al cultivo de hortalizas.

3.1. Marco organizacional

Bajo la razón social Integradora del Bajío (INTEBAJ), esta empresa se ha dedicado a incursionar en mercados nacionales e internacionales, supliendo las necesidades de un selecto grupo de consumidores. La intervención directa de INTEBAJ en cada una de las etapas de siembra, cosecha, empaque y comercialización garantiza productos con altos estándares de calidad.

Misión

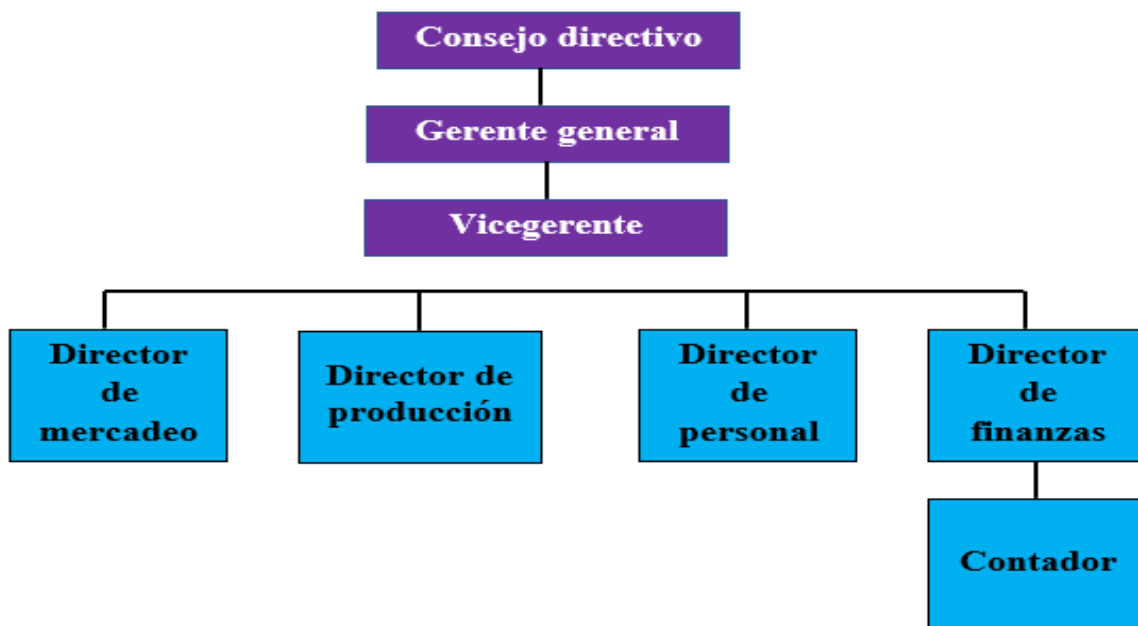
Elevar la competitividad de nuestra empresa a través del sentido común creando redes de valor que permitan la diferenciación de nuestros productos y procesos tanto en mercados internos como externos.

Visión

Ser una empresa integradora modelo, que sirva de plataforma para el desarrollo y modernización de la agricultura protegida sostenible que les permita a sus socios y colaboradores generar economía a través de la responsabilidad social y el trabajo en equipo.

Estructura organizacional

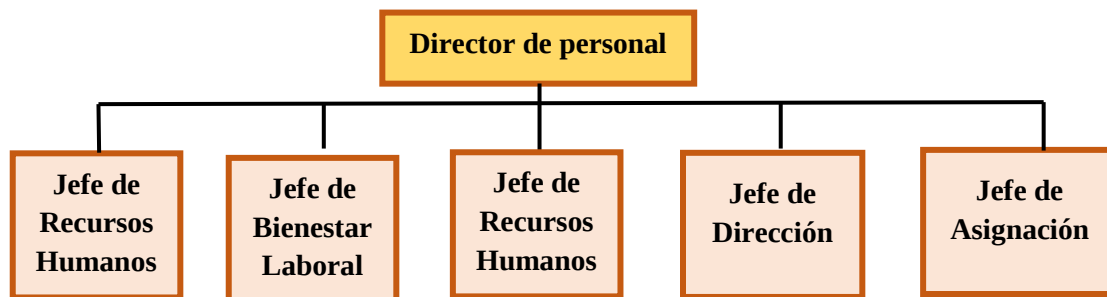
INTEBAJ se funda en principios de cooperativismo y transparencia, la organización administrativa por departamentos permite llevar un control estricto en cada uno de los procesos desarrollados por la empresa en el siguiente esquema se expone la organización de la empresa Integradora del Bajío.



Gráfica 1. . Macro estructura organizacional empresa INTEBAJ

Fuente: elaboración propia según estructura organizacional empresa INTEBAJ

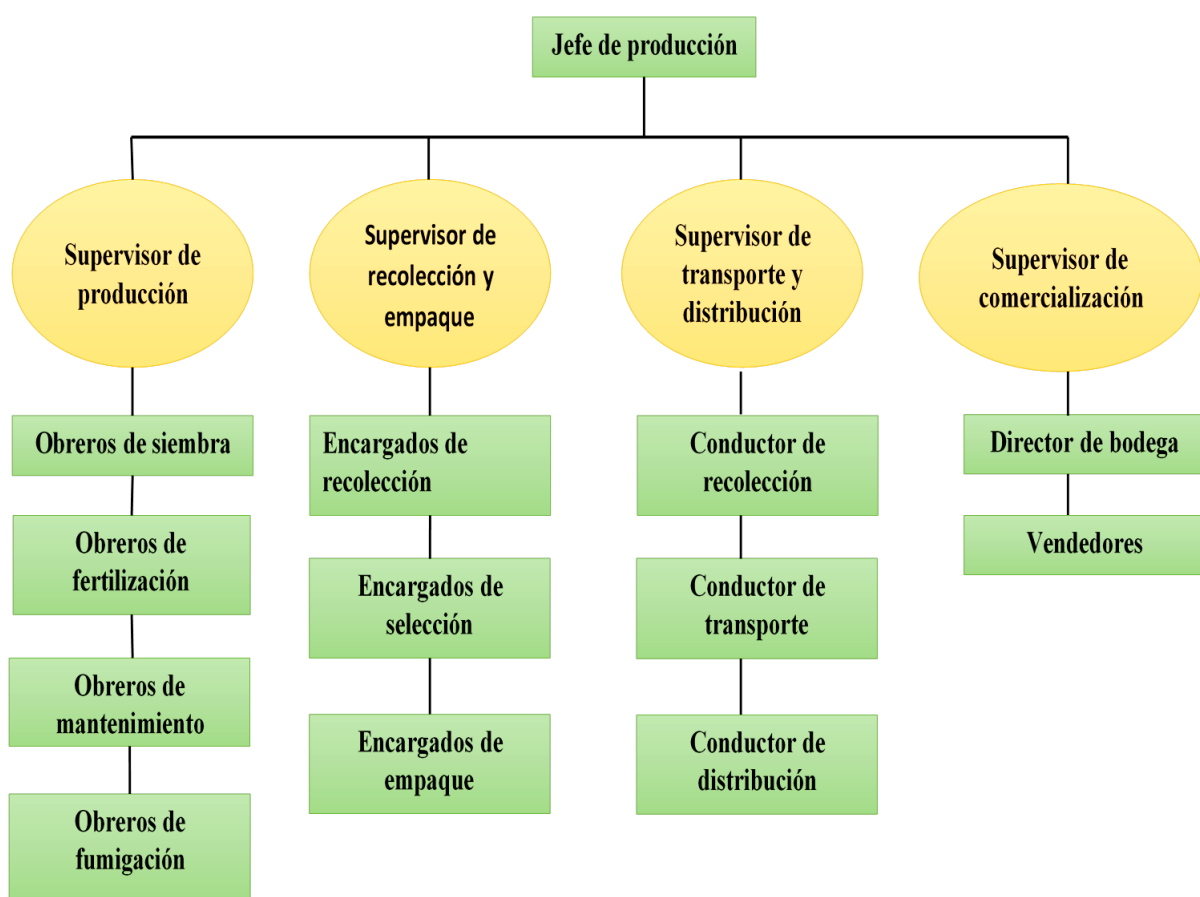
La forma de organización integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.



Gráfica 2. Estructura administrativa dirección de personal.

Fuente: elaboración propia según estructura organizacional empresa INTEBAJ

Las sociedades cooperativas pueden dedicarse libremente a cualesquier actividad económica lícita y en su funcionamiento, deben observar los principios de libertad de asociación y retiro voluntario de los socios, la administración democrática, la limitación de intereses a las aportaciones de los socios, la distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios, el fomento a la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria, la participación en la integración cooperativa; el respeto al derecho individual de los socios a pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa y la promoción de la cultura ecológica.



Gráfica 3. Estructura administrativa área de producción.

Fuente: elaboración propia según estructura organizacional empresa INTEBAJ

Así pues, la anterior estructura organización se fundamenta en los cuatro pilares de la administración (la planeación, la organización, la dirección y el control). Cada una de estos pilares articula y optimiza el funcionamiento de la empresa INTEBAJ.

5 DESCRIPCIÓN Y METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA.

La pasantía hace parte de la formación como Administrador de Empresas Agropecuarias, en la cual se busca indagar sobre las actividades del componente técnico, administrativo en la empresa, con el fin de evaluar los procesos de recepción como área crítica dado que allí se realiza la recepción de productos hortícolas y se presenta manipulación del producto, con el fin de construcción de los registros, y de realizar estrategias que proponer estrategias de implementación para los procedimientos que permita evaluar la eficiencia de los procesos de gestión administrativa.

5.1 Metodología

Las experiencias vistas y expuestas en la misión académica internacional México, Guanajuato 2018 facultad de ciencias y tecnologías universidad Santo Tomás, muestran el desarrollo empresarial en el sector agrícola y evidencian la importancia de los procesos administrativos en los negocios agropecuarios, así mismo, se enfatizó en la responsabilidad social empresarial. Estas temáticas abordadas son de suma importancia en la consolidación de los negocios agropecuarios y en la proyección como profesional

La metodología implica dos aspectos: Participación en evento académico y una pasantía en una empresa.

La Participación en evento académico tuvo la siguiente programación:

5.2 Descripción de las actividades realizadas durante la pasantía

Como se menciona anteriormente, el aprendizaje vivencial permite la apropiación de conocimiento, este proceso es fundamental en el desarrollo de la vida profesional ya que se debe tener la capacidad de adoptar y reinventar prácticas que permitan alcázar objetivos concretos, durante la pasantía se conocieron experiencias significativas, que llevadas al contexto profesional del administrador de empresas agropecuarias permiten ver la importancia de la organización y de los procesos administrativos en el sector agropecuario.

5.2.1 Plan de trabajo misión académica.

Tabla 1. Plan de trabajo misión académica.

Lunes 26 de noviembre		
Actividades	Responsables	Horario
Bienvenida e inauguración del Seminario.	Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo.	9:00 – 9:15
Ponencia De cara a la Responsabilidad Social: tendencias y desafíos	Dra. Diana Del Consuelo Caldera González	9:15 – 10:30
Ponencia RSE como eje de competitividad para las pequeñas y medianas empresas	Dra. Eva Conraud Koellner Universidad de Guanajuato	10:30 – 12:00
12:00 -12:30 Receso <i>Coffee break</i>		
Ponencia	Dra. María Guadalupe Arredondo	12:30 –

RSE y la Globalización: La visión de la Economía 4.0	Hidalgo Universidad de Guanajuato	14:00	
Cierre y relatoría de la sesión	Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo Universidad Politécnica de Guanajuato	14:00 15:00	–
Martes 27 de noviembre			
Ponencia Capital Humano, un reto en la Responsabilidad Social Empresarial	Dra. Laura Elena Zárate Negrete Universidad de Guanajuato	9:00 10:30	–
Ponencia Creatividad para el bien común	Dr. Miguel Agustín Ortega Carrillo	10:30 12:00	–
12:00 -12:30 Receso <i>Coffee break</i>			
Ponencia RSE (Título por definir)	Dra. María Dolores Guadalupe Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo Universidad Politécnica de Guanajuato	12:30 14:00	–
Cierre y relatoría de la sesión	Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo Universidad de Guanajuato	14:00 15:00	–
Miércoles 28 de noviembre	CINVESTAV – Irapuato, Gto. Empresa Intebaj – Salamanca, Gto.		
Jueves 29 de noviembre	Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior COFOCE –Puerto Interior Silao, Gto. Unidad de Innovación, Aprendizaje y Competitividad de la Universidad		

	Iberoamericana León – León, Gto. Banco de Alimentos de León – León, Gto.
Viernes 30 de noviembre	Tequilera Corralejo – Pénjamo, Gto.

Para el caso de la pasantía se desarrolló en la aplicación de la observación y el registro de cada actividad, fundamentada en los principios de la investigación directa, en la cual se observan los casos o individuos que producen un fenómeno, entrando en contacto con ellos. Esto se hace por dos motivos. En primer lugar, para garantizar que el objeto se sienta cómodo con el observador y actúe naturalmente.

De igual forma, dado que el manejo de hortalizas implica el mantener unas normas sanidad, que hacen parte de una legislación que garantice la inocuidad del producto, la toma de datos y de seguimiento se trabajó bajo la restricción de confidencialidad.

La ejecución de la pasantía constituye las siguientes actividades: visitas a la empresa

Reuniones con el jefe de compra y operarios de la zona analizada

Elaborar un diagnóstico del área de recepción del producto

Indagar sobre las actividades del componente técnico, administrativo de la empresa para la construcción de los registros, diagrama de procesos

5.2.2 Desarrollo de las actividades

Teniendo en cuenta las actividades desarrolladas durante la misión académica y los aportes que estas realizaron al campo profesional se desarrolló las actividades planteadas en el cronograma. Antes de iniciar la inmersión en la misión académica se realiza un procesos

de investigación el cual permite contextualizar acerca de las temáticas tratadas, posteriormente se asisten a las ponencias y las visitas empresariales donde se conoce de primera mano problemáticas y experiencias significativas en el campo empresarial en el anexo 1 se evidencia los diarios de capo que emergieron de estas actividades.

Posterior a la misión académica se plantea una problemática que se evidenció en el ciclo de visitas empresariales, a partir de este presupuesto se desarrolla y consolida el trabajo de grado. Estas actividades fortalecen el proceso de formación como administrador de empresas agropecuarias ya que a partir de una realidad concreta se puede problematizar y replicar experiencias.

6 METAS ALCANZADAS EN LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Como todo proceso siempre se generan transformaciones y aprendizajes, una de las características más importantes de los seres humanos es la capacidad de aprendizaje cada día se está en la capacidad de aprender cosas y procedimientos nuevos.

Logros y beneficios

El aprendizaje vivencial es quizás uno de los medios en los que mejor se construye y apropia conocimiento, la experiencia vivida en la misión académica ofreció un panorama en el cual se enfocara mi proyecto de vida, pensar el sector agrícola y pecuario como un sector empresarial que puede generar transformaciones sociales importantes en el orden local y nacional.

En el campo profesional las experiencias compartidas y los procesos vistos serán tenidos en cuenta para el diseño y la ejecución de futuros proyectos. De igual forma en el campo académico los procesos administrativos y su evaluación constante son fundamentales para el óptimo desarrollo de la actividad agraria.

7 APORTES DURANTE LA PASANTÍA

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso de formación como administrador de empresas agropecuarias de la universidad Santo Tomás y las experiencias vividas en la misión académica, son muchos los aprendizajes significativos y desde los cuales se presenta el siguiente aporte relacionado a la formulación de estrategias de mejora a la empresa integradora del bajo (INTEBAJ), este aporte emerge de la problemática observada en los procesos administrativos de la empresa en cuestión. Para el aporte se estructura a partir de un marco de referencia el cual evidencia los principios básicos de los procesos administrativos, por último se presenta el planteamiento de estrategia.

7.1 Estrategia de mejora procesos administrativos para la empresa INTEBAJ

7.1.1 *Marco teórico*

La productividad y el manejo de nuevas variedades han generado excedentes en la agricultura, lo cual ha demandado cambios a nivel del contexto rural, ocasionando una migración de los jóvenes a la ciudad (Bairoch, 1990), incentivando la comercialización de productos, lo cual impulsa el contacto con el cliente.

Las empresas, que se dedican a la comercialización de productos hortícolas, en las cuales el administrador, comprador y vendedor, no contribuye al éxito de su negocio, debido a que no se atienden con eficiencia las funciones administrativas, a pesar que se desarrolló un canal de comunicación con el cliente basado en la confianza con los proveedores, comercializadores y por supuesto los clientes, quienes por la misma confianza en la calidad de los productos mantienen una dinámica del negocio.

El soporte teórico de esta investigación se desarrolla entorno a los sistemas de producción y la gestión administrativa, dos variables fundamentales en la consolidación y mantenimiento de una empresa agropecuaria.

Sistemas de producción.

La restructuración de la actividad agraria requiere de una reinención y cambio de paradigma en la forma que se produce, hablar de sistema de producción es el primer paso hacia la transformación de la producción agrícola y pecuaria. “(...) se puede decir que un sistema es alguna cosa o ente que recibe algo, lo procesa y produce algo” (Velázquez, 2015, p. 23), partir de un producto, procesarlo y obtener un nuevo producto es la esencia de la actividad agraria, las variables y procesos que intervienen desde la pre-siembra hasta la comercialización se agrupan en un gran sistema de producción agropecuario. La producción tradicional deja de lado los procesos y enfoca sus esfuerzos en pasar de un producto a otro.

Al hacer referencia a sistema se complejiza el desarrollo de la actividad agrícola y pecuaria ya que los procesos adquieren mayor relevancia y se requiere concordancia para un desempeño adecuado, el funcionamiento correcto del sistema depende directamente del control ya que al estar en movimiento se puede presentar alteraciones que afectan la efectividad del sistema.

Velázquez (2015) identifica dos tipos de perturbaciones que afectan el óptimo funcionamiento de los sistemas, en primera instancia están las “perturbaciones que puede controlar el gerente de producción y las que no puede controlar por imposibilidad física o económica” (p. 29), desde esta perspectiva, los sistemas de producción requieren una constante evaluación de los subproceso que lo integran y de planes estratégicos que permitan mitigar las perturbaciones.

Para tener una ideal integral de lo que abarca los sistemas de producción hay que tener claro el significado de productividad, “la productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla” (Velázquez, 2015, p. 39), la productividad es el resultado de un proceso multivariado integrado y/o desarrollado en un sistema productivo.

La productividad delimita la efectividad de los sistemas de producción ya que esta determina el rendimiento final de los recursos, a partir de la productividad los sistemas de producción realizan balances que permiten conocer la realidad, dependiendo de los resultados obtenidos se toman acciones correctivas o se fortalecen procesos que garanticen el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La consecución de objetivos empresariales se da a través de la organización de la función administrativa, en otras palabras, la estructura administrativa facilita el logro de los objetivos.

La organización consiste esencialmente, en coordinar las actividades y comprobar que todo sucede de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones formuladas y con los planes establecidos. El control de la organización tiene por objeto poner de manifiesto debilidades y errores, para rectificarlos e impedir que se repitan. En esencia, la organización en una empresa lo abarca todo; cosas, personas y acciones (Velázquez, 2015, p. 89).

Como se menciona reiterativamente el proceso administrativo tiene la facultad de evaluar, replantear y tomar decisiones centrales para que el sistema productivo se desarrolle a cabalidad, cumpla los objetivos y genere ganancias.

- Procesos administrativos

La actividad administrativa dentro de las organizaciones empresariales se configura como la columna vertebral, procesos administrativos eficientes garantizan éxito en una actividad determinada, así pues, la administración se establece como “Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional” (Rodas y Arroyo, 2011, p. 72).

El objetivo de toda empresa o persona es lograr resultados eficientes, los procesos administrativos engloban un conjunto de acciones planeadas con objetivos concretos, a su vez los sistemas de producción requieren de la actividad administrativa para maximizar su productividad.

La actividad administrativa responde a preguntas como: ¿Qué se puede hacer?, ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Con qué se va a hacer?, ¿Quién y cuándo se va a hacer?, y por último ¿Cómo se realizó?, es evidente que al dar respuesta a estos interrogantes se genera un plan operativo que integra múltiples variables entrelazadas, “Administrar es el acto de combinar ideas, procesos materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios” (Aguilar, 2015, p. 3).

El proceso administrativo engrana cada uno de los departamentos, áreas de producción y/o secciones que integran una organización empresarial, delimitando su campo de acción y evaluando la funcionalidad de los procedimientos.

Teniendo en cuenta las implicaciones de los procesos administrativos es necesario hablar de la gestión administrativa, dentro de este término se estructura la maquinaria para lograr los alcances en una organización empresarial o en la ejecución de un proyecto

personal. Esta estructura se funde en cinco pilares; 1) planeación, 2) organización, 3) integración, 4) dirección y 5) control.

- ***Planeación.***

Planear es estructurar un compendio de acciones antes de desarrollar una actividad, la planeación permite analizar de forma sistemática los procedimientos que se deben ejecutar para alcanzar un objetivo o desarrollar una actividad, algunos pasos importantes en el desarrollo de él proceso de planificación es la definición de objetivos, procedimientos y toma de decisiones.

Para Aguilar (2015) la planeación es la “Función inicial de toda técnica administrativa que consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración” (p. 7), la planeación funge como un elemento indispensable en los procesos administrativos.

“El proceso de planificación estratégica busca apoyar a las organizaciones a especificar su rumbo, de acuerdo a la participación que quieren tener en el mercado y en la sociedad en el futuro” (Rodas y Arroyo, 2011, p. 83). Teniendo en cuenta lo expuesto por los autores, la planificación es una poderosa herramienta que se debe integrar a en los sistemas de producción agrícola y pecuaria, planear permite a los productores conocer los riesgos y las ventajas que tiene la explotación, así mismo, el proceso trasciende de la siembra y cosecha a un escenario más complejo como lo es la comercialización.

- ***Organización.***

Toda actividad empresarial requiere definir tareas, quien las desarrolla, como se deben desarrollar y en qué momento, para no caer en divagaciones y repetición de proceso la gestión administrativa se vale de un elemento importante como lo es la organización.

La en una empresa agropecuaria, es la reunión equilibrada de todos los recursos y adaptada al tipo de empleado que se requiere para su manejo correcto y debe unir siempre a las personas implicadas en la empresa por medio de tareas interrelacionadas, por lo tanto las personas que trabajan en equipo con una adecuada organización son producto del establecimiento de relaciones interpersonales de manera que pueden desempeñar sus labores con eficiencia (Aguilar, 2015, p. 23).

La organización relaciona directamente las personas, las actividades y el sistema de producción, delegando responsabilidades y la jerarquía organizacional. Organizar un sistema de producción permite lograr los objetivos en el tiempo establecido, optimizando los recursos humanos y económicos.

- Integración

Administrar requiere procesos secuenciales e integrados entre sí, la integración de procesos tiene como fin armonizar los componentes humano, recurso y técnicos para desarrollar la actividad productiva de acuerdo a los requerimientos del mercado y/o la demanda. En los sistemas de producción agropecuaria es indispensable tener definido el tipo de consumidor final para que así los subprocesos que integran la actividad productiva tengan como objetivo satisfacer las necesidades del mercado previamente establecido. “La integración es además la materialización de los planeado y organizado” (Aguilar, 2015, p. 41).

El proceso administrativo debe estar en constante autoevaluación de los procesos que se desarrollan en la empresa o actividad productiva teniendo en cuenta los objetivos organizacionales propuesto, la información recolecta es el insumo base para la toma de decisiones y a partir de esta se puede determinar los requerimientos de cada proceso y

como se deben integrar cada uno de los componentes que hacen parte del sistema de producción.

- ***Dirección***

La planeación, Organización e Integración, son los instrumentos fundamentales y esenciales para que se lleve a cabo la Dirección.

La dirección es la función administrativa que se dedica a la ejecución de actividades detalladas. Esta actividad representa trabajar directamente con las personas que colaboran en la explotación (Aguilar, 2015, p. 48).

La dirección se puede considerar el punto neurálgico del acto administrativo, esta demanda empatía de la o las personas que lleven a cabo esta actividad con los semejantes que colaboran, el respeto y la motivación son cualidades indispensables en los directores. El proceso de dirección es complejo y se enmarca dentro de cinco etapas; 1. Guiar, 2. Supervisar, 3. Motivar, 4. Incentivar y 5. Coordinación directa.

Es evidente que la dirección requiere un cumulo de habilidades profesionales y personales que permitan la consecución de objetivos, Rodas y Arroyo (2011) consideran que la dirección “se basa en ejercer influencia en las personas para que contribuyan en el cumplimiento de las metas organizacionales, así como en los grupos laborales específicos que integran a la organización” (p. 97)

Desde esta perspectiva la dirección enfoca su accionar al desarrollo eficiente de las actividades por parte del capital humano. Dentro de la dirección se puede hablar de una relación directa entre beneficio de los trabajadores y el crecimiento económico de la empresa, con esto se quiere poner de manifestó que el éxito y bienestar de la empresa o explotación depende la efectividad de sus trabajadores y recíprocamente el bienestar de los

trabajadores depende de la solides de la empresa, en conclusión la dirección consiste en poner en marcha este principio.

- ***Control***

El control es la última etapa del proceso administrativo, “consiste en verificar que las actividades que realizan las organizaciones se efectúen como se planeó para corregir cualquier desvío o error significativo” (Rodas y Arroyo, 2011, p. 102). El proceso de verificación parte de los objetivos específicos que se plantearon para determinada actividad, estos objetivos específicos son estándares de desempeño que permiten analizar el logro, a partir de un análisis sistemático tomar decisiones que permitan procesos altamente eficientes.

“El sistema de control tiene como finalidad asegurar que el organismo actúe conscientemente, es decir que conozca las causas de sus fallas y de sus éxitos” (Aguilar, 2015, p. 62), teniendo en cuenta este planteamiento, la reestructuración y direccionamiento de un proceso emerge des de las raíces problemáticas al igual que el fortalecimiento de un proceso exitoso.

Es evidente la importancia de los sistemas de producción integrales y de la actividad administrativa en sistemas de producción agrícola y pecuaria. Los productores agropecuarios no se deben focalizar solo en la producción, estos deben tener un panorama más amplio que involucre conceptos y actividades tales como: mercado, comercialización, inocuidad en los productos, demanda, marketing, mercadotecnia e innovación, desde esta perspectiva se habla de una reestructuración de la actividad agraria.

Teniendo en cuenta lo expuesto en los párrafos anteriores la producción agropecuaria debe pensarse como un sistema de múltiples variables, organizadas en subprocesos, con esto se quiere decir, que la producción agrícola y pecuaria va más allá de

la siembra, cosecha y/o de las dietas balanceadas, pensar un sistema agropecuario demanda cuidado y optimización en cada uno de los eslabones que conforman la cadena de producción y comercialización.

7.1.2 Descripción de resultados obtenidos de la práctica profesional de acuerdo con los objetivos y el plan de trabajo propuesto

Producto de las actividades desarrolladas durante la pasantía se estructura esta propuesta con el fin de dar respuesta a la problemática planteada a partir de la información obtenida en los diarios de campo y las vivencias en la misión académica, al igual, los aportes hechos sin una muestra de la formación profesional como administrador de empresas agropecuarias de la universidad Santo Tomas.

- ***Describir y análisis de los factores que afectan la recepción de productos vegetales con el fin de Identificar problemas administrativos en la empresa INTEBAJ.***

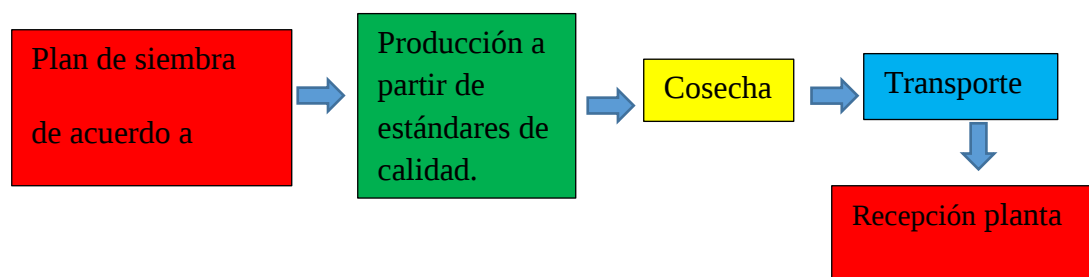
La gestión empresarial es el conjunto de medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, así pues, los procesos administrativos se configuran en un mecanismo que permite aumentar la dinámica productiva, la eficiencia en los procesos y la consolidación en el mercado.

La empresa integradora del bajo INTEBAJ es una organización consolidada y dedicada a la comercialización de diversos productos de invernadero, para el mercado americano, canadiense y mexicano. La infraestructura de la empresa consta cincuenta y cinco hectáreas de invernadero en donde se producen hortalizas orgánicas y convencionales, “Las agrícolas se ubican a lo largo y ancho del estado de Guanajuato, proveyendo a la planta de empaque, localizada en el municipio de Salamanca, del mismo Estado” (González, 2017, p. 3). El crecimiento en las ventas de la empresa ha sido

exponencial, en el 2011 INTEBAJ vendió 71000 cajas de hortalizas y en 2016 850000 cajas vendidas, en los últimos años la tendencia se mantiene.

La estructura interna de la empresa está definida por objetivos y labores específicas, esto permite un mayor control en los procesos y altos estándares de producción de acuerdo a normas internacionales. Un aspecto relevante dentro del sistema de producción de la empresa INTEBAJ es la implementación de tecnología en la planta de empaque y la transferencia de conocimiento a los agricultores para que desarrollen buenas prácticas en todas las labores asociadas al cultivo de hortalizas.

Dado el volumen de vegetales que ingresan a la planta de empaque la recepción de los productos se ve saturada y por este motivo las materias primas se ven afectadas, en el siguiente diagrama 1 se evidencia cómo se desarrolla el proceso productivo implementado por la empresa INTEBAJ



Gráfica 4. Producción, cosecha y recepción de productos hortícolas empresa INTEBAJ.

Fuente: elaboración propia teniendo en cuenta los procedimientos observados en la empresa INTEBAJ.

Es evidente la articulación de los procesos desde siembra hasta el empaque, en la siembra está explícito el proceso de comercialización ya que esta empresa basa su sistema de producción a partir de un mercado fijo, en otras palabras los socios siembran de acuerdo

a la demanda de un determinado tipo de hortaliza, este sistema de producción garantiza que las cosechas sean compradas en su totalidad.

Así pues, la empresa INTEBAJ es un “modelo de trabajo en equipo establecida como una integradora del sector agrícola, que tiene como principios básicos la transferencia y transparencia del conocimiento e información” (González, 2017, p. 2), desde esta perspectiva la empresa es considerada uno de los casos más exitosos en la zona del Bajo Bajío Guanajuato, muestra de ello son las proyecciones de exportaciones para el año 2019 las cuales apuntan a 1200000 cajas, así mismo, dadas las condiciones en las que son producidos las hortalizas permite la inmersión en mercados cuyas utilidades superan el 200%.

El sector hortícola en la zona del Bajo Bajío Guanajuato es un renglón de la economía importante, a nivel nacional Guanajuato es el líder en la producción de brasicáceas (brócoli y coliflor), das las condiciones de los suelos esta zona ofrece una variada gama de productos los cuales aprovisionan a la empresa INTEBAJ de materia prima de óptima calidad.

Según datos de la FAO México cuenta con un territorio nacional de 198 millones de hectáreas de las cuales 145 millones se dedican a la actividad agropecuaria. Cerca de 30 millones de hectáreas son tierras de cultivo y 115 millones son de agostadero. Además, los bosques y selvas cubren 45.5 millones de hectáreas.

Según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de México El 94.1% del valor de hortalizas exportadas por México se dirige a Estados Unidos de América, el 8.9% es exportado a países como Argelia, Turquía, Venezuela, Canadá, Japón, Colombia, España y al menos otros 15 países más.

La dinámica del sector agropecuario en México ha favorecido el auge de empresas dedicadas a la exportación de materias primas y productos elaborados, una de las mayores ventajas de México es su posición geográfica ya que al limitar con Estados Unidos puede acceder con mayor facilidad a una de las economías más grandes del globo.

NTEBAJ es un claro ejemplo de empresas que se han proyectado a ingresar en los mercados internacionales, la estructura organizacional de la empresa ha permitido que a través de la obtención de certificaciones internacionales las cuales garantizan la calidad en los productos la diversificación en los mercados. Tan relevante es el proceso de certificación que la empresa ha creado un departamento el cual se especializa en acompañar a los productores en el proceso de acreditación.

La empresa INTEBAJ enfatiza sus procesos en el sentido de pertenencia, es innegable que la integración de cada uno de los actores en los procesos de producción a partir del compromiso ha generado excelentes resultados.

7.1.3 Matriz de aspectos técnicos, administrativos.

Para desarrollar este procedimiento se recurrió a una matriz que permita sintetizar los aspectos técnicos-administrativos y determinar las falencias en los procesos administrativos (planeación, dirección, organización y control), esta información emerge de las observaciones consignadas en los diarios de campo de acuerdo a la programación de la misión académica (Anexo 1).

Dentro de las observaciones se aplicó una evaluación sobre los aspectos revisados a partir de las actividades académicas propuestas, para el caso que compete a este informe se centra en la recepción de productos vegetales / frescos, las cuales se pueden observar a continuación:

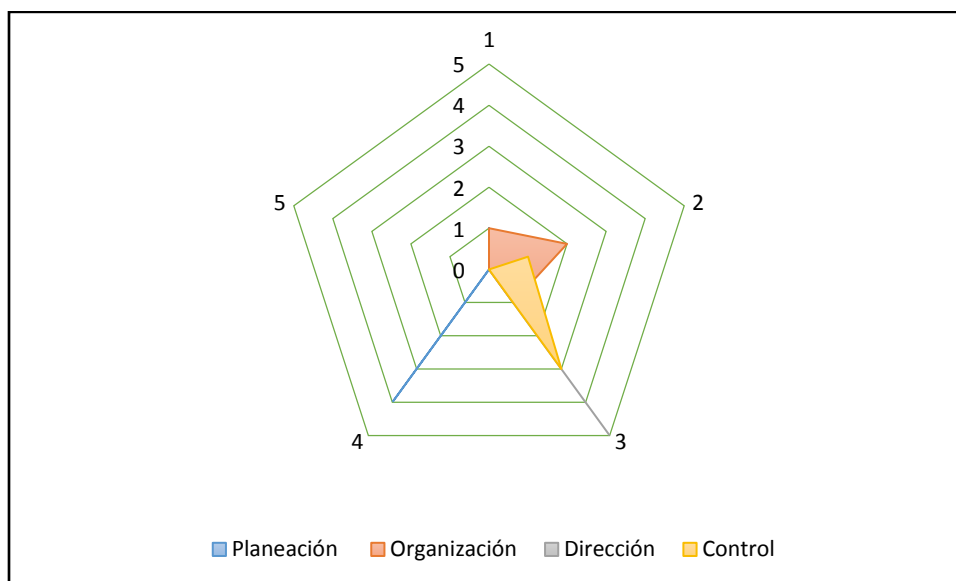
Tabla 2. Matriz de aspectos técnicos-administrativos.

MATRIZ DE DIAGNOSTICO ÁREA DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Planeación	Plan de producción		X			
	Recepción de productos.		X			
	Certificación de los productores en la norma internacional.	X				
	Construcción adecuada para la recepción del producto		X			
	Manejo higiénico sanitario del producto		X			
Organización	Los departamentos no tienen definidos sus funciones			X		
	No actualizado un manual de procesos y procedimientos			X		
	No hay reporta de capacitación de la norma	X				
	Alta rotación del personal		X			
	Escaso seguimiento a los formatos de calidad		X			
	Escasa Articulación en la línea de mando			X		
	Escasa sistematización de la información			X		
	Escasa comunicación con los mandos medios			X		
	Escasa planeación estratégica			X		
	Escasa Administración en el proceso			X		
Control	Escaso trazabilidad del producto			X		
	Escaso inventario del producto		X			
	Escaso seguimiento a los proveedores			X		
	Escaso sobre los riesgos de pérdida de producto		X			
	Escasa cuantificación de pérdida por daño mecánico/ sanidad del producto		X			

Fuente, elaboración propia a partir de diarios de campo.

En esta matriz se evidencian los aspectos que serán tenidos en cuenta para para la propuesta del plan de mejora.

A partir de la información identificada se realiza la tabulación de los aspectos y se obtiene la siguiente gráfica en la cual se puede observar que el área de recibo / recepción es crítica para la empresa.



Gráfica 5. Diagnóstico del área de recepción

Dentro de los hallazgos se describen a continuación:

1. Todo establecimiento de producción y comercialización de productos frescos debe contar con un espacio físico, en material lavable y que permita adecuar el producto de acuerdo a la norma del país. Se debe procurar la conservación del producto en estado apto para el consumo

2. La operación y el buen manejo de ésta área beneficiará económicamente el control sobre la materia prima y sobre el control del costo por perdida de producto.
3. Dentro de la observación esta la ubicación de la zona y el estado de esta, los muelles de recepción no cuentan con zonas de fácil acceso y provistos de servicios que faciliten el lavado y desinfección de la zonas. No se tiene un diseño y un ambiente especialmente para cumplir con eficiencia su objetivo.

Los requerimientos de espacio, las frecuencias de las entregas y rotación de producto son importantes para determinar el área y disposición del manejo del inventario, la trazabilidad del producto y por ende esto impacta en el precio del producto.

Es evidente que las operaciones realizadas en el área de recepción de las materias primas influyen directamente en el sistema de producción, y en este punto se puede estropear las actividades desarrolladas en los ciclos de producción y cosecha.

7.1.4 Análisis diagnóstico a la empresa integradora del bajío ubicada en el sector del bajío Guanajuato (diagnóstico y matriz DOFA).

Las organizaciones empresariales siempre están expuestas a caer en fallas administrativas que pueden entorpecer los procesos que se adelantan, es fundamental estar en constante evaluación y consideración de los procesos que se adelantan en la empresa. Una herramienta que permite hacer un análisis detallado de la situación real de un negocio y/o empresa es la utilización de la matriz DOFA.

En el caso de la empresa INTEBAJ se presenta a continuación las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas sistematizadas en la tabla 1, este insumo será considerado en el diseño de la estrategia de mejora en los procesos o actividades que se

exponen. Para la realización de la matriz DOFA se trabajaron análisis de aspectos internos y externos de la actividad comercial desarrollados por la empresa INTEBAJ.

El análisis de los factores externo se van hacer solo en los factores sociales, geográficos, tecnológicos y ambientales. Diagnosticar las fortalezas y las debilidades internas al igual que las oportunidades y amenazas externas permite formular estrategias y planes para superar las dificultades.

Tabla 3. Análisis diagnostico mediante matriz DOFA empresa INTERBAJ.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
-Financiación -Dificultad para darse a conocer -Mano de obra -Recepción y almacenamiento de materias primas.	-Poca competencia -Fácil adquisición de tecnología -Posibilidades de exportación -Expansión en el mercado nacional -Reconocimiento por calidad y responsabilidad social empresarial -Vías en buen estado para el transporte de mercancía
FORTALEZA	AMENAZAS
-Innovación organizativa en el sector agrícola -Fomento al cooperativismo priorizando el desarrollo humano de los socios -Trabajo en equipo y calidad de trabajo -Capacidad de expansión y modernización -Diversificación de productos hortícolas.	-Conocimientos tradicionales carentes de innovación -Prioridad en aspectos personales -Resistencia al cambio -Falta de iniciativa y operatividad -Mercados y competencias más grandes

Fuente, elaboración propia a partir de diarios de campo.

Los sistemas de producción agrícola enfrentan problemáticas que afectan el óptimo desarrollo de su actividad generando déficit en sus finanzas. El acceso a tecnología, la consolidación de productos en el mercado y la falta de sociabilidad entre productores son

algunas de las principales raíces problemáticas que aquejan los sistemas de producción agrícola y agudizan los problemas financieros del sector agrario.

La empresa INTERBAJ a pesar que su creación surge de la necesidad de mitigar estas problemáticas que aquejan a pequeños y medianos productores sigue presentando dificultades. El cambio en el paradigma productivo necesariamente requiere de una estrategia que modifique la cultura de los productores, empleando procesos administrativos que permitan la eficiencia en los proceso de producción.

En la matriz DOFA se pueden distinguir otras problemáticas que a medida que se ajusten los procesos administrativos estos se irán superando, tal es el caso del posicionamiento de marca, el cual requiere de una estrategia de márketing que permita incursionar en nuevos mercados. Con respecto a la mano de obra este es uno de las principales problemática que enfrenta el sector agropecuario, no solo en México o Latinoamérica, es un problema casi que global el cual debe ser asumido con una perspectiva innovadora que permita la automatización de la producción y la reducción en mano de obra, estos proceso de automatización requieren de tiempo y una fuerte inversión económica.

Estos aspectos descritos requieren de procesos administrativos cada vez más eficientes y que permitan a las organizaciones mantenerse en los mercados, la presencia de amenazas es un factor a consideran dentro de los procesos de restructuración administrativa ya que esto permite prever problemas a futuro y/o tomar acciones que permitan mitigar los impactos negativos.

A partir de este análisis diagnóstico se procede al planteamiento de la estrategia de mejora al área de recepción ya que a juicio personal es uno de los puntos neurálgicos que influyen directamente en todo el sistema, si se procede a optimizar los procesos de

recepción de los vegetales es claro que se aprovechara un 100% de materia prima y esto genera mayores ingresos para la empresa y los socios. Estos planteamientos al igual que el diagnóstico emergen de las observaciones realizadas y lo expuesto en la visita empresarial, se evidencia la realidad de la empresa INTERBAJ y una posible solución a la situación diagnosticada mediante la matriz DOFA.

7.1.5 Planteamiento de estrategias de mejora para el área de recepción de materias primas de la empresa INTEBJ.

Teniendo en cuenta la situación observada y el planteamiento del problema expuesto en este trabajo se presenta el planteamiento de la siguiente estrategia la cual se basa en los cuatro pilares de los procesos administrativos.

Tabla 4. Estrategias de mejora para área de recepción de materias primas.

ÁREA	AMENAZA	ESTRATEGIA
Recepción de materia prima	Desperdicios en la recepción de la materia prima	Métodos de cargue y descargue que garanticen el cuidado de la materia prima. Optimizar y capacitaciones Inversión en tecnología.
Recepción de materia prima	Pérdidas de calidad en el producto recibido	Sistemas de almacenamiento
Recepción de materia prima	Dificultades con la mercancía dañada	Implementación de sistemas de compostaje
Recepción de materia prima	Inconsistencia en las devoluciones de mercancías que no cuentan con los estándares de calidad exigidos por la empresa.	Seguimiento a los cultivos cosechados para minimizar la devolución de mercancía
Recepción de materia prima	Selección y clasificación de hortalizas	Ampliar el portafolio de productos a nuevos mercados.

Fuente. Elaboración propia.

La actividad administrativa como se menciona reiterativamente tiene la facultad de tomar decisiones a partir de un análisis sistemático de la realidad en la cual se encuentra inmersa una actividad, organización y/o empresa, teniendo en cuenta el análisis realizado en la tabla 1, en la tabla 2 se expone las estrategias que permitirán hacerle frente a las amenazas que fueron identificadas en la empresa INTERBAJ.

Plan Estratégico de Desarrollo

Objetivo:

Desarrollar proceso admirativo que aumente la eficiencia en el sistema productivo de la empresa INTERBAJ.

Plan de acción:

- Mejorar las competencias y la motivación de los trabajadores a través de capacitaciones e incentivos laborales.
- Fortalecer el proceso de certificación de los productores en la norma internacional.
- Asegurar el cultivo y los activos relacionados ante eventualidades y riesgos.
- Ampliar las áreas de producción de la empresa o determinar cronogramas de descargue y cargue que permita un adecuado almacenaje de los productos.
- Identificar las variedades de hortalizas actuales que tienen mayor aceptación en el mercado estadounidense y canadiense para potenciar la producción.

Descripción detallada de como planear, organizar, dirigir y controlar, el área de recepción:

Planeación: a partir de los objetivos anteriormente propuestos se hace un diagnóstico interno de la empresa y externo del mercado estadounidense y canadiense, lo cual servirá para identificar las hortalizas que tienen mayor aceptación en estos mercados y la posibilidad de integrar nuevos clientes.

Para cualquier empresa, es importante definir los procesos y procedimientos para recibir, almacenar y distribuir los productos frescos, de tal manera que se les garantice a los clientes productos de alta calidad y a los productores la garantía que sus hortalizas son aprovechadas en un 100%. Es fundamental definir una estrategia que cumpla con los requerimientos anteriormente mencionados, así pues, los productos se almacenarán de acuerdo a la naturaleza de cada uno de ellos, se despacharán manipulándolos correctamente.

Organizar: El proceso de recibo consiste en:

1. Verificar que la calidad, el tamaño y la cantidad de los productos estén acordes con las especificaciones.
2. Verificar que el precio de la factura se ajuste al acordado.
3. Aceptar o rechazar los productos según lo que arrojen las indicado anteriormente.
4. Registrar de manera exacta las cantidades y tipos de productos que se reciben diariamente o cada vez que se reciban.
5. Trasladar los productos rápida y adecuadamente a los lugares apropiados de almacenamiento, producción o servicio.

Para que la recepción se realice adecuadamente se requieren de varios elementos tales como:

Establecer un manual de funciones para que el personal reciba la capacitación adecuada en el manejo del producto fresco.

Personal competente, la tarea de recibir debe asignarse a una persona específica dentro del servicio de alimentación. El empleado de recepción no debe tener nada que ver con la compra ni con la producción para asegurar un mejor control (control objetivo).

Programa de Capacitación y formación permanente, de tal manera que se implementen las normas exigidas por sanidad del país y se cumplan tanto para el personal como para el producto.

Las funciones de los encargados de los departamentos de recepción y empaque para los productos que llegan del campo sean adecuados y se mantenga su calidad en el proceso de recepción, clasificación y empaque, de igual forma como el objetivo de la producción está destinada a la exportación se debe contratar con un constante asesoramiento a los productores sobre las normas para los mercados internacionales.

Dirigir: La dirección de la empresa, se deberá centrar en la realización de los planes, se propone que antes de tomar decisiones se evalúen las alternativas, se defina y analice el problema, y así posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor convenga.

La planificación se realizara de acuerdo a las estimaciones de la cosecha de los vegetales y productos frescos, así como de los proveedores, para así tener una buena producción de la cantidad que ingrese a la empresa, y así cumplir con las metas propuestas al mercado internacional.

Se debe revisar las condiciones de sanidad y llevar un registro los cuales serán planes de gestión de calidad como compromiso de la dirección y se conformará una unidad de seguimiento y revisión de los documentos generados.

.Control: establecer indicadores para cada una de las estrategias planteadas que sería de la siguiente manera:

La medición de los indicadores se realiza teniendo en cuenta la efectividad en los procesos que se intervienen, con el fin de evitar pérdidas económicas:

1. Controlar la entrada de la mercancía y compararlas con los pedidos hechos viendo que cumplan con las especificaciones establecidas.
2. Informar al departamento de compras de las diferencias observadas en el pedido y la entrega
3. Comunicar al área o departamento que generó inicialmente el pedido, las entregas de los mismos, y efectuar un control de calidad
4. Comprobar y registrar de manera exacta las cantidades y tipos de productos en cada recepción
5. Almacenar los productos en los lugares previstos para los diferentes artículos según su naturaleza
6. Establecer un documento para cada entrada, salida o retorno de productos en el almacén
7. Verificar la higiene y sanidad del área, del producto, del empaque de los trabajadores
8. Supervisar todos los procedimientos de recibo y despacho de géneros.

7.2 Aprendizajes de la Misión Académica

El objetivo de la misión se centró en un intercambio de culturas, identificar las posibilidades para continuar con los estudios y un relacionamiento con otros profesionales y con empresarios.

7.3 Aportes de la empresa para la formación de Administración de empresas agropecuarias.

Las misiones académicas en la formación de los futuros profesionales son espacios para el aprendizaje y la actualización de conocimiento en distintas áreas del saber. En este caso la actividad académica contribuyo al fortalecimiento de los conceptos y su aplicación en los proyectos estratégicos.

7.4 De la empresa al estudiante

Sin ninguna duda el aprendizaje vivencial es muy significativo, marca un antes y un después, uno de los aportes más relevantes que considero a juicio personal es como la organización administrativa ha logrado diversificar los mercados, este proceso permite mayor ingreso para los socios y una consolidación eficaz de la empresa en el extranjero.

8 CONCLUSIONES

La misión académica se desarrolló a partir de los aprendizajes desde lo cultural, las ponencias y la visita internacional México, Guanajuato 2018 facultad de ciencias y tecnologías.

Es innegable que plantear un proceso administrativo integral permite aumentar la efectividad del sistema de producción, por este motivo, es indispensable que a partir del diagnóstico se piensen en las estrategias que permita superar las dificultades y o falencias que presenta la actividad y/o sistema productivo.

A partir de los procesos administrativos y la gestión se configura un mecanismo de acción que permite a las organizaciones y/o empresas desarrollar procesos productivos altamente eficientes. El constante análisis de la funcionalidad de los sistemas permite reorientar las actividades para alcanzar objetivo concreto.

Una actividad administrativa eficiente prevé las dificultades antes que sucedan, determinando un plan operativo que permita mitigar al máximo las consecuencias negativas. La administración les permite a los productores agropecuarios dimensionar el panorama en el que se encuentra inmersa su explotación, analizar las posibilidades de mercado y tomar decisiones basados en diagnósticos situacionales reales.

La implementación de un proceso administrativo por parte de un productor o productores representa un reto debido, ya que el desarrollo de las actividades requieren el diseño de estrategias basadas en información. Las estrategias que emergen del análisis sistemático de información se deben enfocar en hacer procesos eficientes que tenga en cuenta múltiples variables que pueden afectar un mismo proceso.

Un aspecto fundamental en el desarrollo empresarial está asociado a la responsabilidad social, los procesos administrativos dentro de su actuar deben propiciar el

desarrollo sostenible y equilibrado de la sociedad. En la misión académica, las ponencias en temas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible han sido significativas en el proceso de formación profesional.

Desde una perspectiva global la actividad administrativa se perfila como un potente mecanismo de transformación de los sistemas de producción agropecuaria brindando de igual forma el desarrollo sostenible e integral de las comunidades.

Para terminar, vale la pena mencionar que entender los sistemas de producción como conjuntos organizados y con funciones claras permite que las acciones que se tomen para mejorar una situación determinada puedan tener impacto en diferentes procesos administrativos y así mismo, prever posibles dificultades.

9 RECOMENDACIONES

Todo procesos educativo e investigativo genera conocimiento y trasformaciones en el contexto donde se desarrollan, el trasfondo de la actividad investigativa está definido por la transformación social, al igual el impacto la actividad empresarial deben ser responsable con las comunidades donde desarrollan sus actividades y propender por un desarrollo integral.

9.1 A la empresa

Los procesos administrativos dentro de la empresa INTEBAJ son innovadores y coherentes con las condiciones actuales del mercado y de los sistemas de producción agrícola, es fundamental que la empresa dentro de sus procesos de evaluación formule una batería de indicadores para cada uno de los procesos que se desarrollan.

9.2 A la universidad

La misión académica brindo un escenario que permite visualizar temas de interés profesional, reconocer la importancia de los procesos administrativos y la responsabilidad social. Es recomendable que la universidad fomente el desarrollo de procesos investigativos más contextuales y las experiencias vividas en la pasantía sean un insumo de aplicabilidad en un contexto determinado, desde esta perspectiva se hablaría de la trasferencia de conocimiento.

9.3 A futuros pasantes

Desde la experiencia personal le recomiendo a los futuros pasantes analizar las problemáticas del contexto colombiano, a partir de los casos exitosos que se exponen y observan en la misión académica proponer alternativas de cambio en el escenario colombiano. Así mismo, la experiencia vivida puede convertirse en un insumo para construir un proyecto de vida.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Valdés, A. (2015). Tratado para administrar los agronegocios. México: Limusa.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- González, M. (2017). Exportación de hortalizas de alta calidad Integradora del Bajío, SAPI de CV. . Revista 40 casos de éxito. Integradora del bajío, sapi de cv, pp. 1-17.
- Rodas, C. A, y Arroyo, J. Ma. (2011). Administración básica con casos prácticos. Limusa.
- Sanabria Neira, N. C., Botía Rodríguez, Y., & Nova García, N. M. (2015). Creación de un centro de gestión y desarrollo empresarial en el programa de administración de empresas agropecuarias UPTC-sede Duitama. Revista Mexicana de Agronegocios, 37(1345-2016-104475), 101-112.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa.
- Velázquez, G. M. (2015). Administración De Los Sistemas De Producción/Production Systems Administration. Editorial Limusa.

11 ANEXOS

11.1 Anexo 1. Diarios de campo.

Cuadro. Ponencias 26/noviembre/18

Ponencia 26 Noviembre 2018	Tema	Observaciones
Dra. María Dolores Guadalupe Alvares Orozco – Universidad Politécnica de Guanajuato	Responsabilidad social universitaria	Se realiza un acercamiento a lo que es responsabilidad social y la sensibilización que se le debe dar a la sociedad por parte de la universidad y los compromisos que rodean un proceso social y prácticas justas de operación en la universidad.
Dra. Eva Conraud Koellner – Universidad de Guanajuato	La responsabilidad social empresarial como eje de competitividad para las pequeñas y medianas empresas	Los compromisos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) con el desarrollo de los objetivos de la responsabilidad social empresarial abarcando la economía, la sociedad y el ambiente donde se desarrollan.
Dr. Miguel Agustín Ortega Carillo – UNIVA, León	Creatividad para el bien común.	En esta ponencia se nos presenta la responsabilidad social desde la antigüedad, lo cual nos muestra como desde hace mucho tiempo, la sociedad ha estado en la búsqueda de complementar sus actividades

		para generar equilibrio social, antiguos filósofos, quienes se refieren al hecho de que como seres humanos en principio ya tenemos una responsabilidad, por lo tanto, tenemos la elección voluntaria de actuar bien para el buen vivir en comunidad.
Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo – Universidad Politécnica de Guanajuato	Relatoría de la sesión.	Tipos de organizaciones empresariales para el desarrollo a plenitud de las actividades y la evolución que deben tener las empresas con la implementación de un plan de responsabilidad social empresarial.

Cuadro 2 Ponencias 27/noviembre/18

Ponencia 27 Noviembre 2018	Tema	Observaciones
Dra. Diana del Consuelo Caldera González – Universidad de Guanajuato	De cara a la responsabilidad social: tendencias y desafíos.	Vinculación con empresas socialmente responsables, conocer derechos y deberes del cargo desempeñado, el desempeño laboral es crucial dentro de las organizaciones, la estabilidad laboral y la calidad de vida de que brinden las empresas garantizara empleados eficaces.
Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo – Universidad de Guanajuato	Responsabilidad social empresarial y la globalización: la visión de la economía 4.0	Adaptarse al mundo de la tecnología sin olvidar el factor humano y documentarse de temas de gran importancia para el desarrollo de posibles investigaciones y la transformación de la industria con apoyo tecnológico. El análisis de la información y de que serán capaces las futuras generaciones de hacer con toda esta información.

Cuadro de 3 Visitas Empresariales

Empresa visitadas: 28 Noviembre 18	Tema	Observaciones
Integradora del Bajío (INTEBAJ)	Surgimiento de la empresa, tipo de Empresa, Misión, Visión, funcionamiento y evolución.	Exportadora de productos vegetales a Estados Unidos y Canadá, comprometidos con promover productos frescos, seguros inocuos y de calidad. – Selección y clasificación de tomate, berenjenas, pepino persa y pimentones. – Seguimiento por un ingeniero agrónomo encargado de la inocuidad de los cultivos y que sea con fertilización orgánico. – Cuneta con un laboratorio interno microbiológico. – clasificación y embalaje de productos. – Comprometidos con la responsabilidad social empresarial.
Agrobioteg	Centro de trasferencia en tecnología para el sector agropecuario, industrial, salud y bienestar. Equipamientos y laboratorios especializados con aliados	Su propósito es fomentar e impulsar negocios de base tecnológica, innovadores en ciencias aportando un impacto a la cadena de valor y formando modelos de negocios escalables y replicables con un enfoque en ciencias de la vida, en los sectores agropecuario, alimentario, salud, bienestar, biodiversidad.

	estratégicos en centros de investigación. Surgimiento de la empresa, tipo de Empresa, Misión, Visión, funcionamiento.	
Empresa visitadas: 29/noviembre/18	Tema	Observaciones
(COFOSE) Puerto de Interior S.A.	Tipo de empresa, comportamiento de las exportaciones e importaciones	Organismo promotor de comercio en búsqueda de nuevos mercados internacionales tanto a nivel empresarial como gubernamental, reglamentación de los productos a exportar (normatividad) apoyo logístico a exportadores.
		Recolección y clasificación de alimentos y llevarlos a quienes más lo necesitan, se rescata casi el 60% de frutas y verduras y se beneficia más de un millón de mexicanos en la pobreza alimentaria, empresa sin ánimo de lucro ni proselitismo político o religioso, cuenta con importantes aliados estratégicos, quienes además de

Banco de Alimentos Ciudad León	Fomento a las donaciones	realizar las donaciones, participan en programas para mejorar la alimentación y la nutrición en México, la programación y distribución a dado mejores resultados para la diversas donaciones que se hacen, los suministros donados están entre alimentos, materias primas y otros. Empresas y organizaciones donan producto por cualquier razón, pero dan margen de tiempo para ser recolectados, clasificados, distribuidos y consumido con seguridad por los beneficiarios.
Empresa visitadas: 30/noviembre/18	Tema	Observaciones
Tequilera Corralejo S.A.	Recorrido por la empresa funcionamiento	La visita incluyo, historia y cultura de los distintos procesos que tiene el agave y la variedad de productos elaborados, acerca de los procesos de la manufactura del tequila se observan las barricas que lo maduran en las correspondientes cavas y ubicadas en esta propiedad.

11.2 Anexo 2. Evidencias fotográficas



Foto 1 Autoría Propia. Anuncio de misión y visión de la empresa



Foto 2 Autoría Propia. Área de clasificación y empaque



Foto 3 Autoría Propia. Variedades de Producto fresco ya clasificado



Foto 4 Autoría Propia. Panorámica empresa INTEBAJ

Nota. Las fotografías de área de recepción no eran permitidas.