



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**

OPCIÓN I. TESIS

TRABAJO PROFESIONAL

“Sistema de organización de recursos humanos
enfocado en el cumplimiento del modelo de
negocio de una empresa de servicio de entrega
a domicilio”.

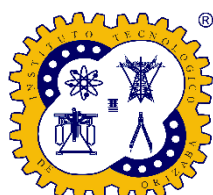
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

IDE. María Ernestina Vidaurri Cajina

DIRECTOR DE TESIS:

Dra. Edna Araceli Romero Flores



ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO

NOVIEMBRE 2023



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Orizaba, Veracruz, **14/noviembre/2023**
Dependencia: **División de Estudios de
Posgrado e Investigación**
Asunto: **Autorización de Impresión**
OPCION: I

C. María Ernestina Vidaurri Cajina
Candidato a Grado de Maestro en:
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
P R E S E N T E.-

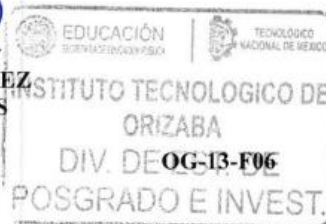
De acuerdo con el Reglamento de Titulación vigente de los Centros de Enseñanza Técnica Superior, dependiente de la Dirección General de Institutos Tecnológicos de la Secretaría de Educación Pública y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo respecto a su Trabajo Profesional titulado:

"Sistema de organización de recursos humanos enfocado en el cumplimiento del modelo de negocio de una empresa de servicio de entrega a domicilio "

Comunico a Usted que este Departamento concede su autorización para que proceda a la impresión del mismo.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA - TÉCNICA - CULTURA®

Cuahtémoc Sánchez R.
DR. CUAHTÉMOC SÁNCHEZ RAMÍREZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Av. Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz.
Tel. 01 (2721) 105360 e-mail: dir_orizaba@tecnm.mx, tecnm.mx | orizaba.tecnm.mx



2023
Francisco
VILLA



EDUCACIÓN



TECNOLOGICO
NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Orizaba, Veracruz, **30/octubre/2023**
Asunto: **Revisión de trabajo escrito**

C. CUAUHTÉMOC SÁNCHEZ RAMÍREZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
PRESENTE.-

Los que suscriben, miembros del jurado, han realizado la revisión de la Tesis del
(la) C.

MARIA ERNESTINA VIDAURRI CAJINA

La cual lleva el título de:

**"Sistema de organización de recursos humanos enfocado en el cumplimiento del
modelo de negocio de una empresa de servicio de entrega a domicilio"**

Y concluyen que se acepta.

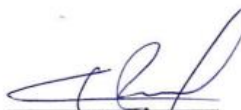
ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA - TÉCNICA - CULTURA®

PRESIDENTE: Dra. Edna Araceli Romero Flores

SECRETARIO: M.C. Nuria Ortega Petterson

VOCAL: M.C. Gabriela Cabrera Zepeda

VOCAL SUP.: Dra. Alma Gabriela Alcalde Pérez


FIRMA

FIRMA

FIRMA

FIRMA

TA-09-18



2023
Francisco
VILLA



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba

División de Estudios de Posgrado e Investigación

Orizaba, Ver., [NOVIEMBRE] [7], de [2023].

Asunto: Carta de liberación de similitudes

MIA. ALMA GABRIELA ALCALDE PÉREZ

COORDINADOR DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTE

Por este conducto me permito informarle que con base en los resultados obtenidos por el software institucional es posible afirmar que el porcentaje de similitud de la tesis es menor al máximo permitido por el Consejo Académico. La tesis analizada corresponde al C. **María Ernestina Vidaurri Cajina** con número de control **M20010318** perteneciente al programa de posgrado de **MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA** cuyo título de su tema de tesis es: **Sistema de organización de recursos humanos enfocado en el**

cumplimiento del modelo de negocio de una empresa de servicio de entrega a domicilio el cual está dirigido por **Dra. Edna Araceli Romero Flores**.

En base a lo descrito anteriormente, se establece la tesis como **LIBRE DE PLAGIO**

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo,

ATENTAMENTE

EXCELENCIA EN EDUCACION TECNOLÓGICA®

Ciencia-Técnica-Cultura®

DR. OSCAR OSVALDO SANDOVAL GONZALEZ

Responsable Institucional de Análisis de Plagio

C.p.p. Coordinación académica

C.p.p. Archivo

MOO-PM-PLAGIO-F03



Av. Oriente 9 Núm.852, Colonia Emiliano Zapata. C.P. 94320 Orizaba, Veracruz.
Tel. 01 (272)1105360 e-mail: dir_orizaba@tecnm.mx tecnm.mx | orizaba.tecnm.mx



2023
Francisco
VILLA
EL HÉROE DEL NOROCCIDENTE

Agradecimientos

Principalmente a Dios quien bendice y acompaña mi caminar para que cada proyecto en mi vida sea culminado de manera satisfactoria.

A mi madre por darme las herramientas y el apoyo necesario para que esta y cada meta que me he fijado sea concretada, pero sobre todo por el amor inmenso que siempre nos da.

A mi padre y hermana por su eterna disposición para estar cuando los necesito, brindarme su apoyo y alentarme siempre.

A mi compañero de vida Héctor Abraham por darme su apoyo incondicional e impulsarme a ser mejor día con día; para mis hijos Abraham y Luciana cada logro es por y para ustedes, los amo.

Agradezco de igual modo a mi comité de tesis integrado por la M.C Nuria Ortega Petterson, M.C Gabriela Cabrera Zepeda, Dra. Alma Gabriela Alcalde Pérez por compartirme su conocimiento para enriquecer el contenido de esta investigación. Y mi especial reconocimiento para mi directora de tesis la Dra. Edna Araceli Romero Flores por su entera disposición para la realización de esta investigación, pero sobre todo por su calidez. Mi admiración y respeto para cada una de las profesionistas antes mencionadas.

Para cada uno de los Doctores y Maestros que me compartieron sus conocimientos en el aula, gracias. A mis compañeros de generación, gracias por hacer más ameno este recorrido.

Al igual agradezco al Tecnológico Nacional de México campus Orizaba por darme la oportunidad de ingresar a su programa de posgrado y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por financiar mi preparación.

Resumen

Durante el último año se ha incrementado de la demanda del servicio de entrega a domicilio, siendo este un negocio emergente con posibilidades de latentes de crecimiento, sin embargo, las organizaciones de reciente creación prestadoras de este servicio no han encontrado la manera de coordinar y controlar de manera eficiente sus recursos empresariales, principalmente sus recursos humanos, limitando con ello su posibilidad de crecimiento.

El presente proyecto de investigación, propone como solución a dicha problemática el desarrollo de un sistema de organización de recursos humanos para una empresa orientada al servicio de entrega a domicilio, que permita la coordinación y control del capital humano utilizando técnicas que promuevan el desempeño eficiente de los colaboradores, para cumplir con el modelo de negocio de la organización.

Palabras Clave: entrega a domicilio, modelo de negocios, organización de recursos humanos.

Abstract

During the last year, the demand for home delivery service has increased, this being an emerging business with latent possibilities of growth, however, the recently created organizations that provide this service have not found a way to coordinate and control efficiently its business resources, mainly its human resources, thus limiting its possibility of growth.

This research project proposes as a solution to this problem the development of a human resources organization system for a company oriented to home delivery service, which allows the coordination and control of human capital using techniques that promote the efficient performance of employees to comply with the organization's business model.

Keywords: home delivery, business model, human resource organization.

Índice de Contenido

AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES.....	11
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 POSICIONAMIENTO DE LA TESIS	12
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.4 OBJETIVO	16
1.4.1 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.5 JUSTIFICACIÓN	17
1.6 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	19
1.7 METODOLOGÍA	19
1.8 ORGANIZACIÓN DE LA TESIS.....	22
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	23
2.1 MODELO DE NEGOCIO	23
2.1.1 <i>Evolución de los modelos de negocio</i>	23
2.1.2 <i>Componentes principales de un modelo de negocio</i>	25
2.1.3 <i>Etapas del modelo de negocio</i>	27
2.1.4 <i>Modelo CANVAS</i>	27
2.2 RECURSOS HUMANOS.....	29
2.2.1 <i>Subsistema de organización de Recursos Humanos</i>	31
2.2.1.1 <i>Estructura Organizacional</i>	32
2.2.1.2 <i>Diseño de puestos</i>	33
2.2.1.3 <i>Descripción y análisis de puestos</i>	35
2.2.1.4 <i>Evaluación del desempeño</i>	37
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
3.1 ANTECEDENTES	39
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	39
3.2.1 <i>Entorno interno</i>	40
3.2.2 <i>Entorno del cliente</i>	42
3.2.3 <i>Entorno Externo</i>	46
3.3 ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIO ACTUAL.....	48

3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	51
3.4.1	<i>Diseño actual de la organización</i>	52
CAPÍTULO 4. DETERMINACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....		53
4.1	ANÁLISIS FODA	53
4.1.1	<i>Fortalezas</i>	53
4.1.2	<i>Debilidades</i>	54
4.1.3	<i>Oportunidades</i>	54
4.1.4	<i>Amenazas</i>	55
4.2	MATRIZ FODA	56
4.3	MODELO DE NEGOCIO	57
CAPÍTULO 5. SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....		65
5.1	DISEÑO DE PUESTOS	65
5.2	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	74
5.3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	106
5.4	IMPLEMENTACIÓN	113
RESULTADOS		116
CONCLUSIONES		128
REFERENCIAS		131
ANEXOS		136

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. LIENZO CANVAS FUENTE: (OSTERWALDER & PIGNEUR, GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. UN MANUAL PARA VISIONARIOS, REVOLUCIONARIOS Y RETADORES, 2012)	28
ILUSTRACIÓN 2. EJEMPLO DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS FUENTE: (CHIAVENATO I. , 2011)	36
ILUSTRACIÓN 3. CLIENTES POTENCIALES	43
ILUSTRACIÓN 4. SERVICIOS CONTRATADOS	43
ILUSTRACIÓN 5. MEDIOS DE CONTRATACIÓN	44
ILUSTRACIÓN 6. VALOR DEL SERVICIO	45
ILUSTRACIÓN 7. PRECIO SERVICIOS	45

ILUSTRACIÓN 8. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	45
ILUSTRACIÓN 9. RAZONES DE USO	46
ILUSTRACIÓN 10. MATRIZ BCG	49
ILUSTRACIÓN 11. LIENZO CANVAS	64

Índice de Figuras

FIGURA 1. EVALUACIÓN GERENCIA	118
FIGURA 2. EVALUACIÓN JEFE DE OPERACIONES.....	119
FIGURA 3. EVALUACIÓN JEFE DE CONVENIOS	120
FIGURA 4. EVALUACIÓN JEFE DE RECURSOS HUMANOS	120
FIGURA 5. EVALUACIÓN TELEOPERADOR 1	121
FIGURA 6. EVALUACIÓN TELEOPERADOR 2	122
FIGURA 7. EVALUACIÓN TELEOPERADOR 3.....	122
FIGURA 8. RESULTADOS GENERALES.....	123
FIGURA 9. COMPARACIÓN DE RESULTADOS	124
. FIGURA 10. EVALUACIÓN REPARTIDORE.....	125
FIGURA 11. EVALUACIÓN TURNO 1.....	126

Índice de Tablas

TABLA 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO MODELO DE NEGOCIOS FUENTE: (EL MODELO DE NEGOCIO COMO BASE DEL ÉXITO. GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS):.....	24
TABLA 2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	48
TABLA 3. MATRIZ FODA.....	56
TABLA 4:SEGMENTACIÓN DEL MERCADO BEEP.....	58
TABLA 5. PUESTO 1: GERENTE GENERAL	68
TABLA 6. PUESTO 2: JEFE DE OPERACIONES	69
TABLA 7. PUESTO 3: JEFE DE CONVENIOS CORPORATIVOS	70
TABLA 8. PUESTO 4: JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	71

TABLA 9. PUESTO 5: TELEOPERADOR	72
TABLA 10. PUESTO 6. REPARTIDOR	73
TABLA 11. ESCALAS DE EVALUACIÓN	108
TABLA 12. PONDERACIÓN TOTAL	110
TABLA 13. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	110
TABLA 14. EVALUACIÓN GERENCIA	118
TABLA 15. EVALUACIÓN REPARTIDORES.....	125
TABLA 16. EVALUACIÓN TURNO 1	126

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	20
GRÁFICO 2. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS FUENTE: (CHIAVENATO I. , 2011).....	31
GRÁFICO 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	52
GRÁFICO 4. CANAL DEL COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE ENTREGA	60
GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA 2021	66

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Introducción

Cuando el crecimiento de un emprendimiento se da de manera repentina y acelerada, está debe tener organización y control de sus recursos para lograr que dicho desarrollo continúe en beneficio de la ahora MiPyMe, sin embargo, la mayoría de las veces quienes están al frente no han adquirido las competencias necesarias para el aprovechamiento oportuno de los recursos empresariales.

La presente investigación se centra en el recurso humano, el cual debe estar organizado con base en las necesidades y objetivos de cada organización, para lograr que esté sea un medio para lograr las metas empresariales establecidas. Con base en lo anterior, la finalidad de este proyecto de tesis es desarrollar un sistema de organización que se adapte a las necesidades de recursos humanos del modelo de negocios de una empresa orientada al servicio de entrega a domicilio, dicho sistema deberá permitir la coordinación y control del talento humano.

Los capítulos que constituyen este documento presentan las técnicas, herramientas y modelos que se utilizaran para promover el desempeño eficiente de los colaboradores para cumplir con el modelo de negocio de la empresa prestadora del servicio de entrega domicilio.

1.2 Posicionamiento de la tesis

El desarrollo de esta propuesta, se sitúa de acuerdo a la institución de estudio dentro de la línea de investigación de generación y aplicación del conocimiento en Administración del Desarrollo Empresarial.

En dicha línea el profesionalista con base en la gestión del conocimiento, podrá detectar áreas de mejora en los procesos de la organización, así como desarrollar las competencias para la solución de problemas en las empresas de manera integral, logrando el uso eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros de las mismas.

1.3 Planteamiento del problema

En el último año la humanidad ha vivido grandes cambios ocasionados por el descubrimiento de un nuevo virus en China, nombrado por los científicos como: SARS-CoV-2, el cual desarrolla la enfermedad señalada como COVID-19 cuya propagación se dio de manera acelerada por todo el mundo. Por ello, en marzo de este año, la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó esta epidemia como pandemia debido a la cantidad de personas y países infectados (Federal, 2020); emitiendo una serie de recomendaciones para su control.

Dentro de las recomendaciones emitidas por la OMS, están el confinamiento preventivo, de acuerdo a la Real academia española (2020) es el aislamiento temporal y general de una población, una persona o un grupo por razones de salud o de seguridad. Dicho aislamiento, provocó que entre abril y mayo del 2020 más de la mitad de la población mundial estuviera bajo estas restricciones de movilidad, cambiando hábitos y necesidades de consumo.

La Organización Internacional del trabajo (OIT), informó que los trabajadores no pueden trabajar personalmente en sus empresas y estima que cerca del 68 por ciento de la fuerza de trabajo mundial reside en países en donde el confinamiento es obligatorio o recomendado, (Trabajo, 2020). Por otro lado, el acceso a supermercados, farmacias, restaurantes, entre otros, se encuentra con restricciones totales o parciales de ingreso físico, como medida precautoria; por ello, es más tácita la necesidad de cubrir el suministro de víveres e insumos alimentarios, así como otros productos de primera necesidad; pero, sin salir de casa; es ahí donde el servicio de entrega y/o reparto a domicilio, juega un papel fundamental, generándose un incremento en la demanda del mismo.

En el primer semestre del año en México, un reporte de la firma Bumeran, realizado en Latino América (2020) informó que el 38% de las empresas reportaron estar trabajando desde casa (home office) y la educación se mantiene a distancia en todos los niveles educativos; aunque, paulatinamente la fuerza laboral se ha reintegrado a realizar sus actividades de manera presencial, las condiciones sanitarias actuales siguen limitando la

libre movilidad y con ello, el acceso a establecimientos comerciales y de servicio, incorporando a un intermediario que facilite el proceso de consumo y aprovisionamiento.

El confinamiento por Covid-19, ha generado un incremento del 300% en la demanda del servicio de entrega a domicilio, en sus modalidades de entrega de comida e insumos directos (FORBES, 2020), lo que ha originado que en México, empresas como UberEats y Rappi, amplíen su mercado, tan solo en este último año UberEats, ha llegado a 50 ciudades nuevas, sin embargo, la ampliación de este servicio está condicionada a características que deben cubrir los mercados a donde se establezcan.

El incremento en la demanda del servicio de entrega a domicilio ha ocasionado que el sector empresarial busque estrategias para mantenerse en la preferencia de sus clientes, adicionando a su servicio la entrega a domicilio. Dicho servicio se realiza de dos formas: equipo de reparto propio del establecimiento y/o vinculación con empresas especializadas de entregas a domicilio, que han surgido de manera emergente en los últimos meses, en la modalidad de MiPyMe.

Uno de los elementos importantes que debe ser tomado en cuenta por las MiPyMes de nueva creación es la planeación estratégica de cada elemento clave en el servicio que presta, ya que la falta de habilidad para posicionar el producto y la planeación estratégica defectuosa son las principales razones que originan la salida del mercado de estas unidades de negocio, destacando que el 75% de ellas fracasan durante los dos primeros años de existencia (Newsroom, 2020). Esta situación no es ajena al estado de Veracruz en relación a las empresas dedicadas al servicio de entrega a domicilio.

En Veracruz únicamente tres ciudades (Veracruz Puerto, Xalapa, Coatzacoalcos) son atendidas por empresas dedicadas al servicio de entrega a domicilio con presencia a nivel nacional, como UberEats, Rappi o Didi Food. En el resto del estado, se han creado un sinnúmero de empresas, quienes en su mayoría de manera informal ofrecen el servicio de entrega a domicilio, sin embargo, esta falta de formalidad hace que el servicio tenga muchas áreas de oportunidad en las áreas de control y ejecución del servicio por parte del personal involucrado.

Otro elemento clave del servicio es el capital humano, el nivel de preparación del personal, es otro indicador clave en las MiPyMes de nueva creación, sin embargo, sólo el 11.5% de las micro empresas, el 55.8% de las empresas pequeñas y el 73.7% de empresas medianas capacitan a sus empleados (INEGI, INEGI-Esperanza de vida de los negocios en México, 2014)

La empresa una MiPyMe de nueva creación, establecida en la ciudad de Orizaba, Veracruz, ofertando el servicio de entrega a domicilio con las siguientes modalidades: reparto de comida, compra de insumos en establecimientos (supermercado, farmacia, mercado, entre otros), pago de servicios y envío de paquetes en la zona de Orizaba y alrededores. La empresa, surge en el primer semestre del año, con un equipo de reparto de 2 motos y 2 repartidores.

Durante el segundo semestre del año el dueño de la MiPyMe identificó un incremento de más del 200% en la demanda del servicio, ampliando su inversión en equipo y capital humano de manera considerable, actualmente cuenta con 20 motos, 20 repartidores, 2 operadoras y 4 socios.

En el último trimestre del año, se aplicó una encuesta para evaluación y preferencias del servicio de entrega a domicilio en donde se identificaron las siguientes áreas de oportunidad: la comunicación, organización, atención en servicio al cliente, control y capacitación de colaboradores y control administrativo.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada a los clientes, los elementos que más valoran del servicio son: tiempo de entrega, calidad y fiabilidad del servicio. Estos elementos están directamente relacionados con el capital humano que interviene en la prestación del servicio.

Actualmente, la unidad de negocio enfrenta dificultades para garantizar la continuidad de los convenios de colaboración con las empresas que trabaja, esta problemática se debe entre otras cosas al desempeño de su plantilla de colaboradores la cual carece de preparación y habilidades que permitan la adecuada ejecución de su labor, lo que ha dado como resultado la cancelación de convenios de colaboración de diversas unidades de negocio, ocasionando con ello una disminución del 10% de los repartos diarios.

1.4 Objetivo

Desarrollar un sistema de organización de recursos humanos de una empresa orientada al servicio de entrega a domicilio, que permita la coordinación y control del capital humano utilizando técnicas que promuevan el desempeño eficiente de los colaboradores, para cumplir con el modelo de negocio propuesto.

1.4.1 Objetivos Específicos

1. Diseñar el modelo de negocio de una organización orientada al servicio de entrega a domicilio, para establecer las estrategias empresariales idóneas.
2. Identificar las necesidades de organización de capital humano directamente relacionadas con el modelo de negocio establecido, para asegurar la ejecución correcta del servicio.
3. Establecer un método de evaluación del desempeño que fomente el desarrollo de habilidades en los prestadores del servicio de entrega a domicilio.

1.5 Justificación

El Instituto de Estadística y Geografía (INEGI) reporta que en 2018 existían en el país un total de 4 millones 169 mil 677 Pymes, las cuales se clasifican en la industria, comercio y sector privado no económico de servicios privados (2018); El 87.4 por ciento de los cuales no capacita a sus colaboradores, por lo que los conocimientos y las habilidades de sus empleados son en su mayoría insuficientes; provoca que los recursos de la empresa no se utilicen adecuadamente. Según la encuesta de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2019), el 68 por ciento de las Pymes, no monitorean los indicadores clave del desempeño.

Las Mipymes generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) de México y el 74 por ciento de los empleos. Reportado por INEGI (2018). Pero solo el 25 por ciento vive en el mercado más de 2 años (2014).

De acuerdo con Marino Valencia asesor de marketing y planeación estratégica (2005), el capital humano es un activo intangible que puede apoyar el crecimiento de la productividad, promover la innovación y la competitividad dentro de las organizaciones. Considerando que sólo existe el 12.6 por ciento de talentos humanos capacitados para hacer adecuadamente correcta de su trabajo en las Pymes, se justifica porque el 75 por ciento de las empresas en México tiene una vida útil promedio de 2 años.

La situación actual del país ha complicado aún más la permanencia de las MiPyMes en el mercado; Alejandro Salcedo, director en el país de la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios (Alampyme), puntualiza que en los pasados bimestres las ventas en estos comercios han caído hasta en un 90 por ciento, estableciendo que de no efectuarse las medidas adecuadas cerraran a corto plazo 100,000 unidades de negocio (2020).

La presente investigación, pretende desarrollar un sistema de recursos humanos adaptado al modelo de negocio de una unidad empresarial que oferta el servicio de entrega a domicilio en la metrópoli de Orizaba, Veracruz; que permita ser referencia para aquellas unidades de

negocio que no cuentan con una, y que, debido a ello, al igual que en la empresa caso de este estudio sus procesos se han visto deformados y/o limitados.

Tomando en cuenta que las Micro, pequeñas y medianas empresas son pilar fundamental en la economía nacional (2019), la realización del presente trabajo pretende que el sistema de organización de talento humano sea un medio para lograr la eficiencia y eficacia dentro de las Mipymes.

Además, la investigación impacta de manera positiva en diversos sectores como: el social, económico, tecnológico, cultural y ambiental.

Sector Social: Según la información obtenida en la última Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) más del 45 por ciento de los empresarios no se sienten satisfechos con la situación actual de su empresa, de ese total el 70 por ciento desea crecer (2019). Siendo esta investigación referencia de cómo el capital humano, puede ser un medio para alcanzar dicho crecimiento. Además, esta estructura permitirá crear condiciones favorables para que los miembros de la unidad de negocio logren sus objetivos individuales.

Sector Económico: La situación del país detonada por la pandemia, provocó que las ventas en las Mipymes cayeran en promedio un 90 por ciento (2020) esto debido a las indicaciones de suspender todas las actividades consideradas no esenciales y limitar y/o prohibir la permanencia en los comercios de venta y preparación de alimentos. La empresa donde se desarrolla esta investigación ofrece principalmente el servicio de envió a domicilio para los establecimientos de comida que no cuentan con los solvencia económica suficiente para tener un equipo de reparto propio, generando con ello, que puedan mantener sus ventas, incluso aumentarlas, teniendo como resultado que los dueños y colaboradores de dichas unidades de negocio, así como los de la empresa donde se desarrolla la presente investigación puedan seguir teniendo un ingreso económico. Del mismo modo todas aquellas personas que de manera indirecta se ven beneficiados de estos ingresos monetarios, como son: los proveedores de insumos, mecánicos, arrendatarios, comerciantes, etc.

Sector Tecnológico: Son diversas las herramientas tecnológicas ya existentes en el mercado, al buscar nuevas formas de aplicación dentro del sistema de organización de recursos humanos, se genera una innovación dentro de este sector, permitiendo que más MiPyMes hagan uso de las herramientas ya existentes

Sector Cultural: Las MiPyMes, en México son vistas como unidades de negocios simples, que no requieren complejos procesos para su funcionamiento, y omiten en su creación aspectos fundamentales como lo son la organización del talento humano, por ello, esta investigación pretende mostrar como la estructura correcta del capital humano, favorece a las organizaciones. Impactando en la cultura errada de la emprendeduría en México.

Sector ambiental: Según datos verificados por la agencia medioambiental ADEME, la emisión de dióxido de carbono (CO₂) de las motocicletas es 50 por ciento menor que la de otros vehículos de motor. Recordando que el medio de transporte utilizado para las entregas por la empresa son motocicletas, el impacto que se tiene en el ambiente es menor. Con estos repartos a domicilio, se evita que ese reparto se haga por medio de un vehículo motorizado, el cuál pasa entre un 50 y un 70 por ciento más de tiempo emitiendo sustancias contaminantes en comparación con una moto.

1.6 Propuesta de Solución

Con un sistema de organización de recursos humanos se logrará la coordinación y control del capital humano, para cumplir con el modelo de negocio propuesto.

1.7 Metodología

El desarrollo y aplicación del presente proyecto, se basa en el cumplimiento de 4 etapas que dirigen el seguimiento de una metodología puntual para lograr los objetivos estipulados. Las etapas a efectuar, enlistan diferentes actividades que conforman los enfoques y herramientas mencionados con anterioridad. La representación gráfica de la metodología se observa en la Figura 1.

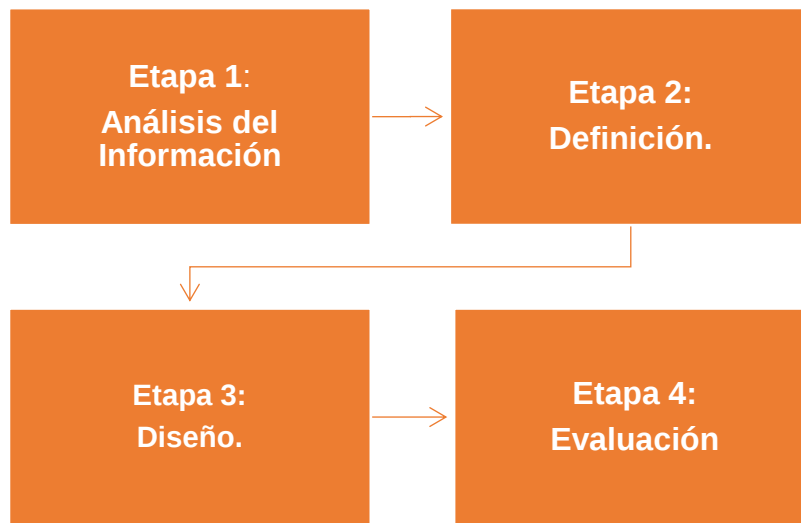


Gráfico 1. Metodología del proyecto

Para el cumplimiento del objetivo propuesto es imprescindible el cumplimiento de cada una de la etapa antes presentadas, las cuales se detallan a continuación:

Etapa 1: Análisis de Información

En esta etapa se identificarán las variables que están inmersas en el modelo de negocio de prestadora de servicios de entrega a domicilio, esto se determinará mediante un análisis de la situación de la empresa. La información que integra este diagnóstico se recaba de fuentes de información primarias como encuesta directa, entrevista y documentos oficiales de entidades, complementándose con los datos provenientes de herramientas como la Matriz del Perfil Competitivo y la Matriz Boston Consulting Group, esta información se presentará resumida en la Matriz FODA. Con la información generada se realizará el diseño y propuesta del modelo de negocio, utilizando como lienzo guía el Business Model Canvas.

Etapa 2: Definición de Estructura Organizacional y Puestos

Durante esta segunda etapa, con base en el análisis de la situación de la empresa y tomando en cuenta el Modelo de Negocio propuesto, se definirán las necesidades de organización de capital humano de la unidad de negocio. Partiendo de la estructura organizacional, deberá realizarse el diseño de puestos utilizando el modelo clásico, una vez

establecido el diseño de puestos utilizando los métodos mixtos se a la descripción y análisis de los mismos.

Etapas 3: Diseño e implementación

En esta etapa se desarrolla el último componente del subsistema de organización de recursos humanos: la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, para gerencia se realizará utilizando el método de autoevaluación, para los niveles táctico y operativo se hará por medio de la evaluación por competencias y funciones con base en la metodología 90°. Para el operativo de campo (repartidores).

Una vez concluida la etapa de diseño de los métodos de evaluación, se procederá a la difusión del subsistema con todos los niveles jerárquicos de la organización, para su posterior alineación.

Etapas 4: Evaluación

Una vez estructurado el talento humano con base en lo propuesto, en la última etapa del proyecto se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los colaboradores, a su conclusión se analizará si el sistema de recursos humanos propuesto permite la coordinación y control del capital humano de la organización.

1.8 Organización de la Tesis

La tesis se organiza en 5 capítulos, en el primero se representan las generalidades del proyecto como: introducción, línea de generación del conocimiento en la que se posiciona la investigación, planteamiento del problema, objetivos, justificación del proyecto de investigación, propuesta de solución y se finaliza explicando la metodología a utilizar.

En segundo capítulo se visualiza el marco teórico donde se incluyen los conceptos necesarios para correcto desarrollo de proyecto con base en lo establecido en la metodología como son: modelo de negocios, subsistema de organización de recursos humanos y sus elementos clave, estructura organizacional y herramientas tecnológicas de apoyo.

El análisis de la situación de la empresa se presenta en el tercer capítulo, contiene un análisis interno y externo de la organización, cada uno con diferentes aspectos clave a examinar como clientes, competencia, recursos internos, entre otros.

El cuarto capítulo lleva por nombre “Determinación del modelo de negocio”, en dicha sección se presenta el modelo de negocio para la empresa caso de esta tesis, el cual se logra definir utilizando el *Business Model Canvas*.

El subsistema de organización de recursos humanos, se ubica en el quinto capítulo, su contenido incluye la definición de la estructura organizacional, diseño, descripción y análisis de puestos, en la parte final se presenta la evaluación del desempeño.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Modelo de Negocio

El término modelo fue dado por el profesor de negocios Peter Drucker en 1954, en la actualidad el concepto sigue teniendo relevancia para las empresas.

Desde su introducción en 1954 al presente, diversos autores contribuyen al pensamiento, sin embargo, el más utilizado en los últimos años es el que le da el teórico suizo Alexander Osterwalder (2004) en su disertación doctoral en donde estipula que un modelo de negocio es: un instrumento conceptual que contiene elementos y sus relaciones y permite expresar lógicamente la forma en que una empresa intenta generar dinero; la provisión de valor a uno o varios segmentos de clientes, la estructura corporativa, la red de aliados para crear, comercializar y entregar ese valor, y el capital asociado para crear flujos de ingreso rentables y sostenibles.

2.1.1 Evolución de los modelos de negocio

Las empresas buscan constantemente generar una ventaja competitiva mediante el desarrollo de sus recursos y capacidades. Es en esa búsqueda que el modelo de negocio ayuda a indicar y materializar la estrategia vinculando las elecciones de la dirección con sus resultados. Un modelo de negocio es difícil de igualar, ya que cada modelo se adecua a las necesidades definidas de los clientes de una organización.

Para una organización, el diseño e implementación correcta de un modelo de negocio genera una ventaja competitiva.

Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), determinan que a partir de los años 90's ha sido mayor el interés entre emprendedores y directivos por el concepto modelo de negocios, generando como consecuencia de ello que más autores se interesen por conceptualizarlo.

A continuación, se presenta una tabla de la evolución del concepto compilada por Martínez y Carmona (2014):

Tabla 1. Evolución del concepto Modelo de Negocios Fuente: *(El Modelo de Negocio como base del éxito. Grado en Administración y Dirección de Empresas)*:

Año	Autor	Concepto
1999	Adrian Slywotzky	Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñara y aquellas que se externalizará, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios.
2000	Linder y Cantrell	La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocio para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero
2001	Chesbrough y Rosenbloom	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
2002	Joan Magretta	Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad.
2005	Rajala y Westerlund	La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.

2006	Anderson	Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores.
2008	Johnson, Christensen	Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave.
2010	Casadesus, Masanell y Ricart	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas.
2011	George y Bock	Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo.
2012	Osterwalder y Pigneur	Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor.

2.1.2 Componentes principales de un modelo de negocio

Morris, Schindehutte y Allen (2005) establecen una serie de componentes principales que a su parecer deben constituir un modelo de negocio: propuesta de valor, clientes, posicionamiento externo, procedimientos internos, competencia, talento humano e inversores.

Por su parte Johnson, Christensen y Kagermann (2008), exponen cuatro los elementos relacionados con un modelo de negocio: oferta de valor para el cliente,

modelo de entradas, recursos y procesos principales. Por su parte Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2005), añaden estas expresiones eligiendo nueve elementos para crear un modelo de negocio: cliente objetivo, canal de reparto, relación con el cliente, distribución de la cadena de valor, propuesta de valor, competencia principal, red de socios, sistema de ingresos y estructura de costos.

Por otro lado, los recursos y procesos clave indican cómo el valor creado llega al cliente y a la empresa. Con base en esto, podemos decir que las fluctuaciones en estos componentes afectarían el modelo de negocio y demás componentes que lo conforman.

La revisión de los componentes de los modelos de negocio (2014), permite establecer que:

La propuesta de valor según Johnson, Christensen y Kagermann (2008) permite establecer el nicho de mercado, investigando cómo solucionar un determinado problema y permite la generación de una propuesta de solución a dicha situación.

La propuesta de valor de Osterwalder et al. (2012) describe todos los productos y servicios ofertados por una compañía que crean valor para el cliente. Se esfuerza por resolver problemas y satisfacer las necesidades del cliente.

Los recursos clave son aquellos activos indispensables que se enlazan directamente con la propuesta creando una relación de valor tanto al cliente como para la empresa. El aspecto financiero relacionado con los detalles de la propuesta de valor donde distinguimos la fuente de ingresos, se define como la forma en que la empresa genera dinero con los flujos de ingresos, además, funciona como una respuesta a la viabilidad del negocio modelo.

Los componentes de los modelos de negocio varían según sus autores, sin embargo, se pueden encontrar similitudes entre los elementos clave para la creación del modelo de negocio.

2.1.3 Etapas del modelo de negocio

En su libro “Generación de Modelos de Negocio” Osterwalder (2012), proporciona una metodología práctica para la creación de un modelo de negocio, dicha metodología consta de cinco etapas:

Etapa 1: Movilización, consiste en la elaboración del proyecto de modelo de negocio y la recopilación de las piezas necesarias.

Etapa 2: Se analizan los factores relevantes para el modelo de negocio, como clientes, proveedores, tecnología, competencia y otros componentes relevantes y se identifican los posibles escenarios que encontrará el modelo.

Etapa 3: Partiendo de la etapa antecesora se debe adecuar el modelo de negocio, adaptarlo a la reacción del mercado, eligiendo el modelo o modelos de negocios que mejor se adapten a las expectativas del cliente.

Etapa 4: Implementación, consiste en poner en marcha el modelo de negocio diseñado.

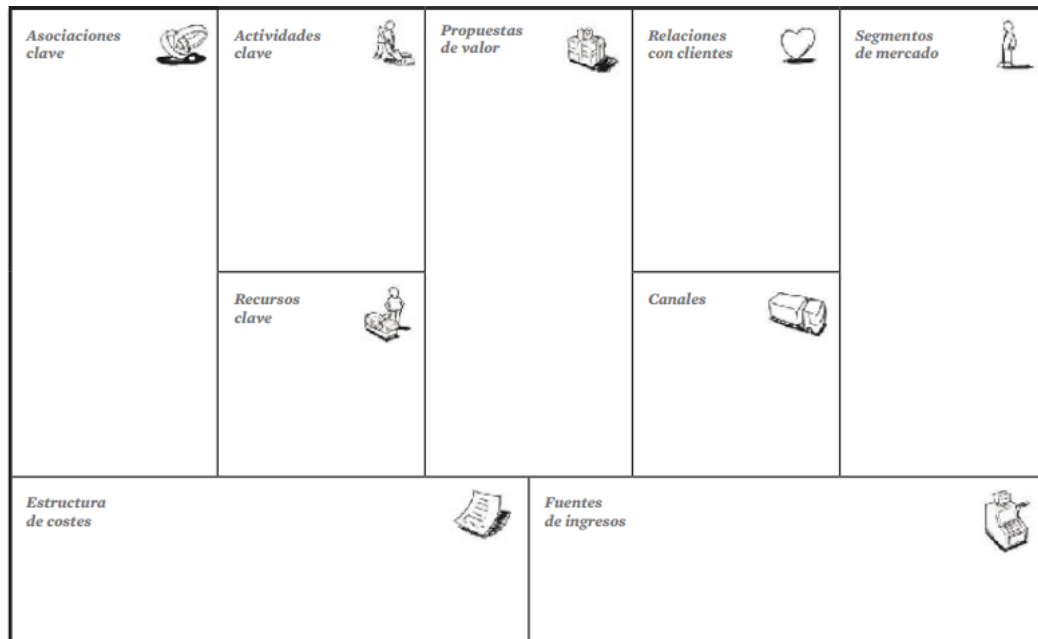
Etapa 5: Gestión: Una vez identificada la respuesta del mercado, se hacen los esfuerzos para asegurar la flexibilidad del modelo y se realizan los cambios adecuados para adaptarlo al mercado.

2.1.4 Modelo CANVAS

Para propósito de esta investigación el diseño y aplicación del modelo de negocio se hará con base en lo propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2012) , con su modelo llamado CANVAS.

El BMC (Business Model Canvas), es un instrumento que utiliza para concretar y crear nuevos modelos de negocio, se simplifica 4 áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Las áreas son divididas en 9 módulos o bloques, presentados en una platilla que se utiliza como lienzo para la creación del modelo, la cual se presenta en la parte inferior:

Ilustración 1. Lienzo Canvas *Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, 2012)*



Los 9 módulos, que integran al CANVAS son:

1. Segmento de clientes: En este módulo se da respuesta a las interrogantes ¿Para quién se crea valor, ¿quiénes son los clientes más importantes? Conocer las necesidades del mercado es indispensable, pero se debe recordar que el objetivo siempre es el cliente, por lo que el producto debe estar orientado a sus necesidades y deseos. Para lograr identificar al cliente es necesario analizar: qué piensa, siente, ve, oye, cuáles son sus problemas y las ventajas que puede ofrecerle el nuevo producto/servicio.

2. Propuesta de valor: Esta es la parte más importante del modelo de negocio. La razón por la que los clientes compran el producto ofrecido. Debe incluir lo que hace que su producto/servicio sea diferente. La diferenciación puede darse en diferentes aspectos como: en el modelo de ingresos, asociaciones comerciales, procesos de producción, etcétera.

3. Canales: Una vez definido el consumidor final y la propuesta de valor ofrecida, es necesario encontrar la forma ideal de llegar a él. Determinando los canales de distribución.

4. Relación con clientes: La comunicación con los clientes debe asegurar que la atención a recibir es la adecuada recordando que son el eje central de cualquier organización, por tanto, saber definir las relaciones con cada segmento de clientes es fundamental para el éxito empresarial.

5. Flujo de ingresos: desde el precio de venta con el que se puede obtener ganancias hasta conocer el valor máximo que sus clientes podrían estar dispuestos a pagar por su producto o servicio, debe tener en cuenta los aspectos financieros. Por lo tanto, la fuente de ingresos debe ser algo que permita a la empresa obtener beneficios.

6. Recursos clave: Se debe identificar con qué medios cuenta la empresa y cuáles se necesitan para llevar a cabo la actividad del producto o servicio, la identificación es clave al momento de realizar el plan empresarial.

7. Actividades clave: Para concretar correctamente la ejecución de la propuesta de valor, es necesario identificar aquellas actividades esenciales para el modelo.

8. Socios clave: Es preciso considerar los socios, proveedores y otras personas necesarias para conseguir el éxito del modelo de negocio.

9. Estructura de costo: Se necesita establecer los costos relacionados con el inicio de operaciones de un negocio.

2.2 Recursos humanos

Como señalan Werther y Davis (2008), a medida que avance el siglo la interdependencia entre individuos, organizaciones y económicas seguirá aumentando. Los autores puntualizan que cuando las organizaciones mejoran, la sociedad en su conjunto se beneficia del ese proceso de mejora. Con base en lo anterior surge la pregunta: ¿cómo se pueden mejorar las organizaciones? Según los autores, esto se consigue mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos, especialmente los humanos.

Para Chiavenato (2011) , los recursos humanos son personas que se integran, permanecen y participan activamente en una organización, independientemente de su cargo o actividad.

Los recursos humanos son el único recurso vivo y dinámico de una organización y también son responsables de decidir qué hacer con otros recursos.

La gestión del capital humano contribuye al aumento de la productividad al identificar las mejores formas de lograr los objetivos organizacionales e indirectamente mejorar la calidad de vida profesional de los empleados.

El objetivo de la gestión del capital humano es promover el aporte productivo de las personas a la organización de forma estratégica, ética y socialmente responsable.

Pero ¿qué es la gestión del talento humano? Teóricos concuerdan en que existen cinco funciones elementales que los directivos desempeñan: planificar, organizar, integrar, dirigir y el controlar. Juntas, estas actividades representan el proceso de gestión. Algunas funciones específicas de las funciones definidas por Varela y Dessler (2009) incluyen:

Planeación. Tiene como objetivo definir metas y normas, mediante la elaboración de reglamentos y procedimientos; generando planes y predicciones.

Organización. Es la asignación de una labor específica a cada colaborador; por medio de la estructura de departamentos y delegación de funciones; así como determina las líneas de mando y comunicación.

Integración. Permite señalar qué empleados deben contratarse, reclutar empleados potenciales, seleccionarlos, establecer estándares de desempeño para ellos, recompensarlos, evaluar su desempeño, asesorar, capacitar y participar en el desarrollo profesional.

Dirección. Asegurarse de que los demás hagan su trabajo, mantengan una buena moral y motiven a los subordinados.

Control. Establecer estándares como cuotas de ventas y de calidad a nivel de operación; contrasta el desempeño real estándares y tomar las medidas correctivas según sea necesario.

Dentro de las organizaciones contar con un área de talento humanos permite servir a las metas de la organización, además, planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar los métodos para promover el ejercicio eficaz del colaborador, con base en lo anterior, Idalberto (2011), decreta que el área no es una meta, sino un medio para lograr la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través de las personas.

Se debe reconocer que el departamento de recursos humanos es situacional, dicho de otra forma, dependerá del ambiente de cada organización considerando los elementos que han de conformar dicha área y las necesidades de la misma.

2.2.1 Subsistema de organización de Recursos Humanos

El proyecto de tesis a desarrollar estructurará el subsistema de organización de recursos humanos, en apego a los requerimientos de una empresa que presta el servicio de entrega a domicilio. El subsistema es presentado por Chiavenato (2011) con los siguientes elementos:

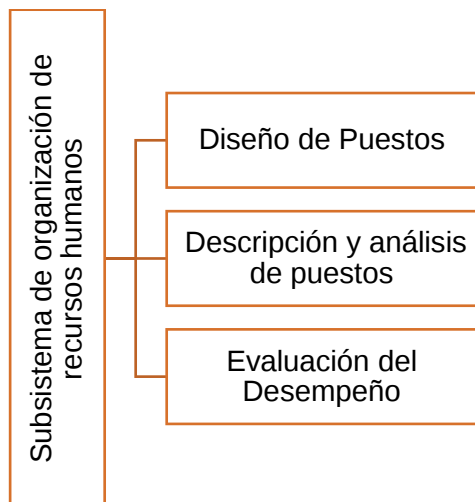


Gráfico 2. Organización de Recursos Humanos Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

2.2.1.1 Estructura Organizacional

P. Robbins (2004) afirma que, en las empresas, la estructura organizacional permite fraccionar, agrupar y coordinar formalmente las actividades dentro de la organización. Hay elementos básicos que los gerentes deben considerar al diseñar una estructura organizacional: especialización de la tarea, división de departamentos, líneas de mando y control.

En Daft (2011), existen tres componentes necesarios a la hora de diseñar una estructura organizacional:

1. La estructura organizacional define las relaciones formales, los niveles de jerarquía y el rango de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional ubica la agrupación de personas en departamentos y la agrupación de departamentos.
3. La estructura organizacional implica el diseño de sistemas que aseguren la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de operaciones entre departamentos.

La estructura de la organización se presenta visualmente en un organigrama, que representa visualmente las funciones y procesos indirectos de la organización. Un organigrama nos permite conocer el funcionamiento de una empresa porque muestra de forma gráfica y sencilla las partes que componen una organización, sus relaciones y la compatibilidad de cada puesto y departamento en conjunto, mostrando las líneas de comunicación y mando.

La planificación organizacional o general es la definición de las funciones, procesos y relaciones formales de la organización (estructura organizacional), considera elementos estratégicos para que el resultado sea eterno en el tiempo y dirija el negocio al logro de metas; integrando personas, procesos y tecnología.

Actualmente, se tienen diversas alternativas para el diseño organizacional. Los más utilizados son el funcional y divisional.

En esta investigación se optó por el agrupamiento funcional actividades en donde las tareas se congregan por función común del nivel menor al superior; la estructura se relaciona con tareas técnicas, jerarquía de mando, normas y códigos, procedimientos de información formales, pocos equipos, fuerzas de trabajo y la toma de decisiones centralizada, esto quiere decir que los problemas y fallos se dirigen a los niveles altos de la jerarquía para su solución (Robbins, 2004).

2.2.1.2 Diseño de puestos

Para conseguir un adecuado diseño de puestos se debe comprender los conceptos básicos que la componen. En términos de recursos humanos la palabra puesto se basa en la tarea, el deber y la función de acuerdo a lo dicho por Chiavenato (2011): tarea es cualquier actividad individual de quien ocupa el cargo; suele ser un trabajo que implica tareas sencillas y repetitivos (por horas o por personal). El deber, por otro lado, es un acto individual realizado por cada empleado. Suele ser una actividad dirigida a cargos más específicos (asalariados o empleados), mientras que una función es un conjunto de tareas o responsabilidades que una persona en un puesto realiza de forma sistemática o repetida. Con la ayuda de lo anterior es posible construir una definición para puesto, entendiéndolo como un conjunto de funciones (tareas o responsabilidades) del puesto definido en la estructura organizacional es decir el organigrama. La distribución concreta las relaciones entre un puesto y los demás.

Explicando el concepto del puesto, pasamos ahora a su diseño, que Idalberto Ch. (2011) según: la descripción del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de cómo se relaciona con otras tareas para cumplir las exigencias tecnológicas, empresariales, sociales y particulares de sus residentes.

Para el diseño de puestos son presentadas cuatro condiciones fundamentales (pág. 172):

1. Tareas o responsabilidades que desempeña el empleado (contenido del puesto).
2. Cómo ese realiza esta tarea o responsabilidad (técnicas y procedimientos).

3. A quién reporta el titular (responsabilidad), es decir su relación con su supervisor.
4. A quién controla o administra el titular del cargo ocupante (autoridad), es decir relaciones con sus subordinados.

Se reconoce que para el diseño de puestos existen diversos modelos, sin embargo, para fines de esta investigación se aborda el modelo clásico o tradicional (págs. 173-175), el cual es una propuesta de los ingenieros Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth.

Este modelo de gestión científica afirma que sólo se pueden utilizar métodos científicos para diseñar los puestos de trabajo y formar personas para lograr la máxima eficiencia. Este modelo se centra en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (la mejor manera) y los incentivos salariales (recompensas) para garantizar el cumplimiento de las prácticas laborales prescritas.

El modelo clásico para el diseño de puestos pretende que sean proyectados con base en la lógica siguiente:

1. Segmente y divida los cargos en tareas simples y repetitivas que sean fáciles de entrenar.
2. Suprimir tareas y acciones innecesarias.
3. Hallar la forma ideal para que los ocupantes realicen físicamente su labor.
4. Elegir al ocupante del puesto considerando los requerimientos del mismo.
5. Suprimir lo que produzca desgaste físico.
6. Establecer la duración promedio de las tareas a realizar.
7. Brindar planes de estímulos salariales.
8. Mejorar el entorno físico de la fábrica para que el ruido, la iluminación, la ventilación y demás factores de apoyo no causen fatiga ni minimice la eficiencia.

La manera clásica o tradicional de conformar los puestos tiene las ventajas siguientes:

- Contratación de colaboradores con puntuaciones y salarios mínimos.
- Estandarización de operaciones.
- Facilidad de control y gestión
- Reducción de costes de formación.

2.2.1.3 Descripción y análisis de puestos

Wayne (2010) define al análisis de puestos como una sucesión sistemática que guía para la determinación de habilidades, obligaciones y conocimientos que se ocupan para el correcto desempeño de los cargos dentro de una organización.

Por su parte Werther & Davis (2008), lo entendían como el proceso por el cual los analistas recaban información de manera sistemática sobre diferentes trabajos, la evalúan y organizan, para determinar cuáles son los puestos y los requisitos obligatorios para el ocupante.

Chiavenato (2011) también participa en su definición y lo plantea como un análisis que examina y define todos los requisitos, obligaciones y condiciones requiere un puesto. Concentrándose en cuatro tipos de exigencias que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Exigencias intelectuales.
2. Exigencias físicas.
3. Pasivos adquiridos.
4. Requisitos de trabajo

Además, el mismo autor define 3 fases para analizar el puesto: planear, preparar y realizar.

Con base en la información previa, podemos concluir entonces que el análisis de puestos es un procedimiento que hace posible esto. A través de la observación y el aprendizaje se codifica y procesa la información relacionada con el contenido de los puestos y los elementos que los componen y se determinan las características de esos puestos (habilidades, actitudes, destrezas, etc.).

Concluido el análisis del puesto, la información es necesaria para el desarrollo de la descripción del puesto. La descripción de puesto es una declaración escrita que explica las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de una tarea específica (2008).

Una descripción de puesto se entiende como un documento que define tareas, obligaciones y responsabilidades de un cargo.

Según Wayne (2010), los aspectos que se utilizan frecuentemente en la descripción de un puesto de trabajo son:

- ✓ Las tareas más importantes a realizar
- ✓ Proporción de tiempo para cada tarea
- ✓ Estándares de desempeño alcanzables
- ✓ Condiciones de trabajo y posibles riesgos
- ✓ Número de empleados y a quién se reportan
- ✓ Máquinas y equipos utilizados en el trabajo

Los principales elementos que debe contener el documento de descripción del puesto:

Código: principalmente en el caso de grandes empresas, un código consigue indicar a un observador a qué departamento pertenece un empleado, si es sindicalizado y cuántas personas hacen el mismo trabajo.

Fecha: Información relevante para determinar cuándo se elaboró la descripción.

Datos de localización de la persona que describe la tarea laboral: La información es particularmente útil para que el área de RRHH garantice la calidad del trabajo del empleado y proporcione realimentación a sus analistas.

En la parte inferior se muestra un ejemplo de descripción y análisis del puesto:

	ALFA, S.A.
Descripción genérica:	Redactor en español, mecanógrafo en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
	• Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos, anotar su devolución y archivarlos. • Preparar correspondencia y textos en español. • Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes. • Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales, así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior. • Prever oportunamente necesidades básicas, como material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior. • Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.
ANÁLISIS DEL PUESTO	
Requisitos intelectuales	• Escolaridad indispensable: Secundaria, secretariado o equivalente. • Experiencia: 6 a 12 meses de experiencia en taquigrafía, y conocimiento de las normas y funciones de la empresa. • Habilidades adicionales: excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y frisonomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y adaptarse a nuevas situaciones.
Responsabilidades	• Relaciones: se requiere discreción extrema en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.
Condiciones de trabajo	• Entorno de trabajo: normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas.

Ilustración 2. Ejemplo Descripción y análisis de puestos Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

La descripción y análisis de puestos tiene diversos métodos para su ejecución, pero los más utilizados son: visualización personal, interrogatorio, entrevista personal y métodos mixtos, siendo este último una opción para aprovechar las ventajas y minimizar las desventajas de los otros métodos.

El método mixto se refiere a una combinación eclécticas de dos o más técnicas de análisis, siendo los más comunes:

1. Cuestionario y entrevista, ambas con el empleado que completa el test y luego toma una entrevista como referencia para el cuestionario.
2. Encuesta al residente y entrevista al supervisor, para ampliar y aclarar la información.
3. Cuestionario y entrevista con supervisor.
4. Observación directa con el residente y entrevista con el supervisor.

2.2.1.4 Evaluación del desempeño

La valoración del desempeño es la última variable del subsistema definido por Varela y Dessler (2009) como la evaluación del desempeño actual o pasado de un empleado frente a estos estándares.

Según Werther y Davis (2008), la evaluación del desempeño permite calcular el desempeño general de un empleado. En otras palabras, su aporte a la organización; y finalmente justificar su continuidad en la organización.

Chiavenato I. (2011) dice que la evaluación del desempeño es una visualización de cómo se desempeña una persona en un puesto y cómo se desarrolló.

Cuando el desempeño del colaborador es menor a lo esperado, el gerente o supervisor debe accionar de forma correctiva; de igual forma cuando el desempeño es satisfactorio debe ser reconocido.

Los autores Werther y Davis (2008) encuentran en la evaluación del desempeño las siguientes ventajas:

- ✓ Mejora el rendimiento. A partir de una evaluación objetiva, se toman las acciones apropiadas que mejoran el desempeño de cada miembro del equipo.
- ✓ Políticas de remuneraciones. Ayudan a quienes toman decisiones a decidir quién debe obtener qué tasas de crecimiento.
- ✓ Decisiones locales. Los ascensos, traslados y salidas se basan en el desempeño anterior o esperado.
- ✓ Necesidades de formación y desarrollo. Un rendimiento deficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitarse. De manera similar, un buen desempeño indica la presencia de un potencial latente, que aún no ha utilizado.

Toda organización debe tener un sistema de evaluación de desempeño, donde cada gerente y supervisor evalúe los avances, logros y dificultades de cada socio en su área de trabajo.

La evaluación del rendimiento requiere establecer estándares o mediciones del desempeño que permitan una toma de decisiones objetiva. La mayoría de las veces, estas medidas se presentan en el lenguaje administrativo de benchmarking, una expresión en inglesa que significa “definir medidas” o “definir comparaciones”. Esto significa que los parámetros de desempeño deben estar estrechamente relacionados con el resultado deseado en cada ubicación.

Los métodos para evaluación del personal son diversos, cada uno con características, ventajas y desventajas propias. Algunos de los métodos son: escalas de puntuaciones, lista de verificación, método de selección obligatoria, estimación de conocimientos y asociaciones, escalas de ponderación conductual, método de puntos comparativos y la técnica de registro de situaciones destacadas.

Capítulo 3. Análisis de la Situación de la Empresa

3.1 Antecedentes

La empresa donde se desarrolla la investigación fue fundada en abril 2020 en la ciudad de Orizaba, Veracruz. Inicia operaciones prestando el servicio de entrega a domicilio a dos establecimientos de comida de la ciudad, contando con un equipo de dos motocicletas y dos repartidores.

Durante el segundo semestre del año, la demanda del servicio de entrega a domicilio fue en aumento, permitiendo que la compañía tuviera un crecimiento. Para diciembre del 2020, la empresa contaba con un equipo de 15 motocicletas, 13 repartidores, dos operadoras y un gerente general, ofreciendo sus servicios a 30 establecimientos de comida en la ciudad de Orizaba y al rededor, además, de brindar servicios particulares como la compra de supermercado, pago de servicio y compra en farmacias.

Al inicio del 2021, las operaciones de la empresa se establecieron en una oficina base situada en Norte 3 esq. Av. Colon poniente, Orizaba, Veracruz CP.94300, y se adiciona a su plantilla laboral una encargada de control administrativo; desde ahí se coordina el servicio de entrega a domicilio a 60 MiPyMes de la zona.

La empresa continua su desarrollo, sin embargo, los problemas de control y organización del personal se han hecho más evidentes.

3.2 Análisis Situacional

El Análisis Situacional, de acuerdo con lo establecido por Hanel del Valle (2005) permite analizar lo que está ocurriendo en una organización, cuando está se enfrenta a diferentes

cuestiones de: problema, errores, oportunidades, amenazas o peligros. Este método permite esclarecer el panorama, definir prioridades y la sucesión de actividades que darán soporte a las inquietudes de las empresas.

Para la construcción del análisis situacional de la empresa, se hizo el reconocimiento del entorno interno y externo de la misma. La obtención de información se logró utilizando fuentes primarias como: encuesta y entrevista personal, e informes oficiales de dependencias gubernamentales y publicaciones en páginas web como fuentes secundarias. Además, de otras herramientas de apoyo como la Matriz del Perfil Competitivo y la Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG).

3.2.1 Entorno interno

El análisis del entorno interno permite conocer los recursos y oportunidades de negocio de la empresa, las cuales se han encontrado como las fortalezas y debilidades de la organización.

Utilizando como herramientas para la generación de información la encuesta y entrevista personal.

3.2.1.1 Revisión de las metas y objetivos empresariales

Hernández (2021) dueño de la MiPyMe, define los principales objetivos empresariales de la misma: el incremento en contratación del servicio y definir la organización de recursos humanos; de dichos objetivos se han desprendido una serie de acciones para el cumplimiento de los mismos.

Con base en los registros de servicio internos de la empresa, se puede determinar que la demanda del servicio de entrega a domicilio ha ido en aumento, por lo que las acciones de captación de clientes se han intensificado; logrando mediante la ejecución de diversas acciones el posicionamiento de la empresa. El uso de redes sociales empresariales y publicidad por medio de las mismas, ha logrado una mayor difusión de marca, logrando un incremento de servicios, cumpliendo con el primer objetivo empresarial.

Es el segundo objetivo, referente a la organización de recursos humanos que la empresa ha encontrado diversas dificultades para coordinación y control adecuado de sus colaboradores.

3.2.1.2 Recursos organizacionales actuales y previstos

El incremento de la demanda del servicio ofrecido, generó que el número de miembros de la plantilla laboral de empresa aumentara de 4 miembros en abril 2020 a 20 colaboradores en abril 2021.

Al indagar sobre el departamento de talento humanos, no se encontró evidencia alguna de inducción, capacitación o alguna charla introductoria a la unidad de negocio. Hernández (2021), señaló que no se tiene una organización ni control de recursos humanos. Se pudo identificar, que aunado a lo anterior la información oficial que se tiene de los colaboradores es escasa y la formalización de su colaboración con la empresa tiene áreas de oportunidad.

Dentro de las dificultades actuales que debe enfrentar la MiPyMe, es la cancelación de convenios atribuido directamente a fallas en la ejecución de la labor del capital humano, además, los recursos humanos han tenido una eleva rotación, de acuerdo con los registros de la empresa.

La situación planteada anteriormente, repercute directamente los ingresos de la empresa, sus colaboradores y las relaciones con los diferentes públicos.

Si bien, la empresa ha tenido dificultades con los recursos humanos actuales, Hernández Vidaurri (2021) puntualiza que las relaciones con los establecimientos a quienes se les ofrece el servicio son directas y se ha enfocado en dar la atención puntual de cada comentario dado con respecto al servicio ofertado y su recurso humano. El dueño, prevé contar con una organización de recursos humanos que le permita ofrecer de manera adecuada el servicio que demanda su mercado.

3.2.1.3 Aspectos estructurales actuales y previstos

Con base en la información que tiene la empresa de sus colaboradores, se establece que la plantilla está conformada en su mayoría por adultos jóvenes (18 a 35 años de edad), habitantes de la ciudad de Orizaba principalmente, a quienes no se les ha dado una alineación de competencias y/o habilidades laborales, por lo que su actuar no lleva concordancia con la estrategia empresarial, esto dicho por el mismo dueño.

La estructura de la organización, no está definida, no hay delegación de actividades ni responsabilidades, línea de mando flexible.

3.2.2 Entorno del cliente

3.2.2.1 Clientes Actuales y Potenciales

Adrián Hernández (2021), señaló que: de abril diciembre 2020 MYPYME, tuvo un aumento en su lista de clientes de más de 500 porciento, y la demanda del servicio continua al alza.

Los clientes actuales de la empresa, se logran de dos maneras:

1. Cliente-establecimiento- empresa de reparto
2. Cliente- empresa de reparto

Para el primer cliente no hacen un esfuerzo real de captación ya que es el establecimiento con quien la empresa tiene convenio quien otorga ese servicio, sin embargo, se debe ofrecer un buen servicio al cliente, para no generar alguna queja por parte del establecimiento, y trata de captar al cliente para servicios independientes en un futuro. Para el segundo tipo de cliente, la empresa hace mayor esfuerzo, por lo tanto, operadoras y repartidores deberán ejecutar correctamente su trabajo.

Los clientes reales y potenciales de la empresa son quienes deseen adquirir un bien de uso y/o consumo sin salir de casa, que radiquen en la ciudad de Orizaba y/o alrededores, (Hernández Vidaurri , 2021).

A finales del 2020 se lanzó una encuesta a clientes actuales y potenciales de la organización, la cual informa un amplio porcentaje de clientes potenciales, dicha grafica se muestra en la parte inferior.

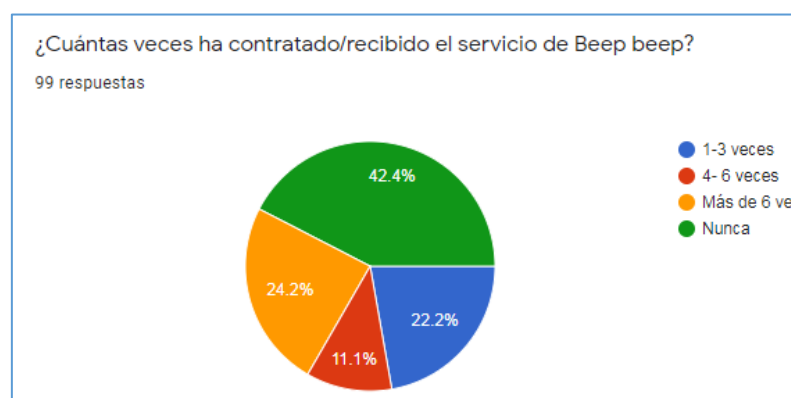


Ilustración 3. Clientes Potenciales

3.2.2.2 Los clientes y el servicio

El servicio de entrega a domicilio emerge de manera apresurada ante una demanda insatisfecha y la imposibilidad de cumplir con rutinas habituales, por lo tanto, los clientes apenas se están adaptando a esté. Con base en la encuesta realizada, la principal razón para la contratación del servicio de entrega a domicilio es: la compra de comida y la última instancia el pago de servicios.

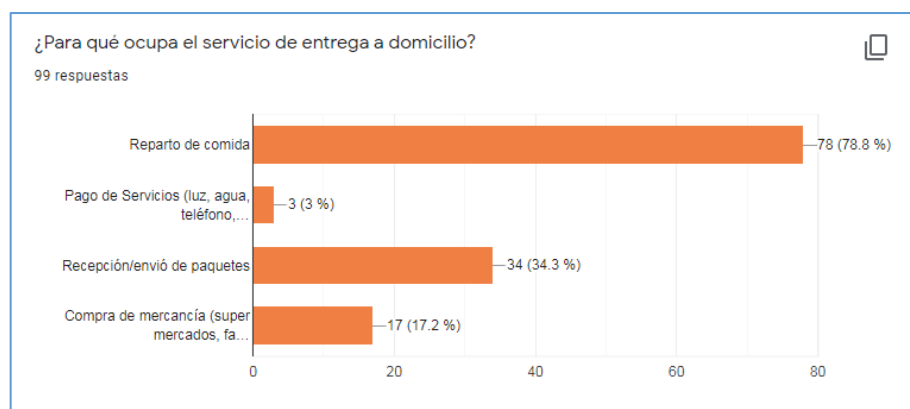


Ilustración 4. Servicios Contratados

3.2.2.3 Patrones de contratación del cliente

La entrega a domicilio, no es un servicio nuevo, sin embargo, su popularidad y aumento de oferta- demanda, sí lo es.

Las características más valoradas del mismo, así como los patrones de contratación del cliente, están definiéndose. La encuesta realizada a clientes y clientes potenciales del servicio de entrega a domicilio, permite determinar los siguiente:

1. El medio de contratación más usado por los clientes del servicio de entrega a domicilio es el WhatsApp, seguido por la llamada telefónica y en última posición la página web.
2. Los puntos que más valora el cliente al tomar la decisión de contratar el servicio de entrega es: la fiabilidad y tiempo de entrega, el menos valorado es la facilidad de contratación.
3. El precio promedio que estaría dispuesto a pagar por la contratación del servicio en la zona centro de Orizaba es de \$25.00.
4. El servicio que le gustaría se agregara por la empresa, es el pago por transferencia.

A continuación, se muestran los gráficos que soportan las determinaciones anteriores:

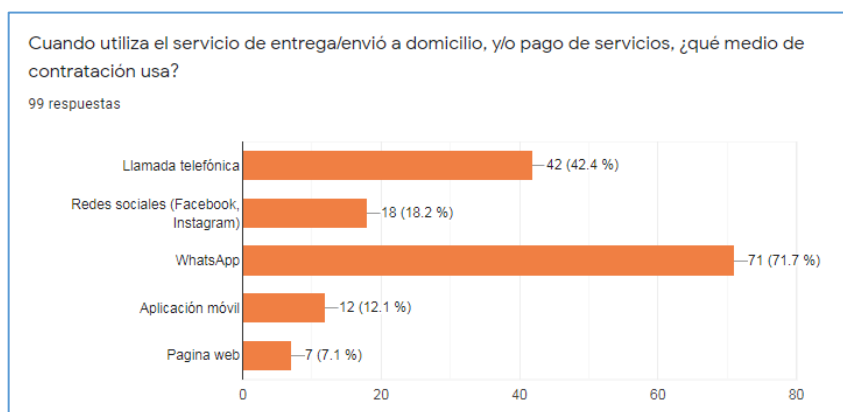


Ilustración 5. Medios de contratación

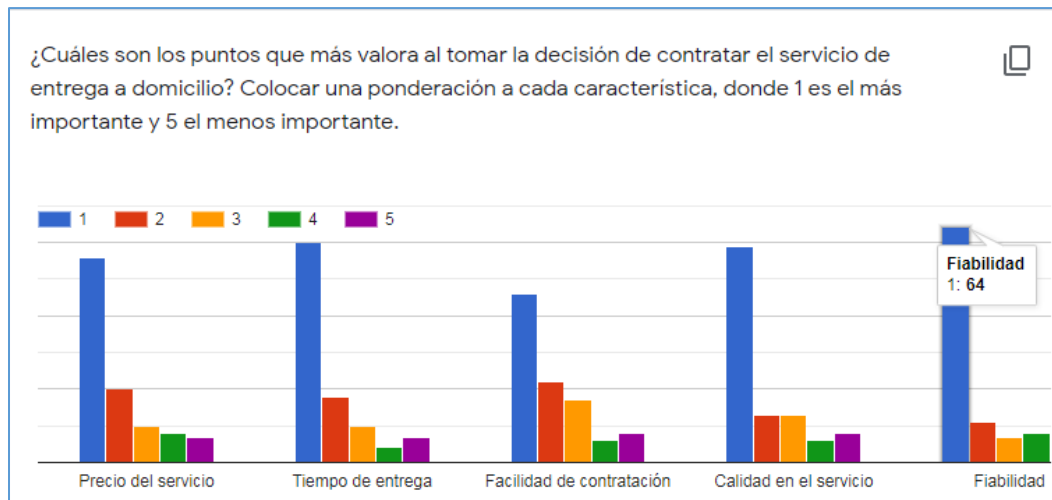


Ilustración 6. Valor del servicio

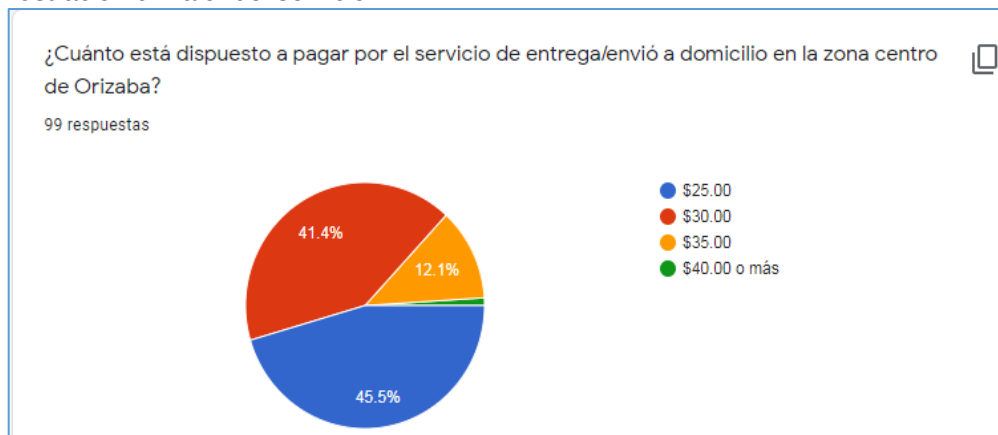


Ilustración 7. Precio servicios

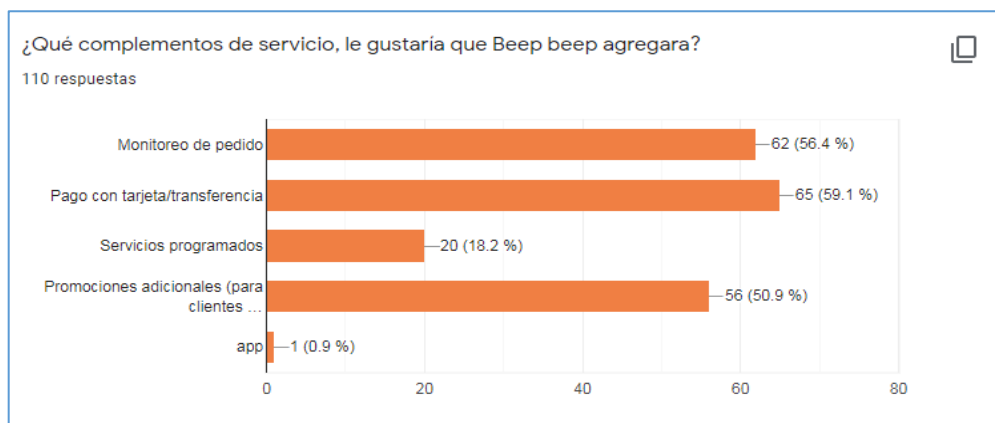


Ilustración 8. Servicios complementarios

3.2.2.4 Lógica de los clientes potenciales

El dueño de la empresa, menciona que a pesar de que las restricciones de movilidad en la región se han ido disminuyendo y/o eliminando, la demanda del servicio no ha disminuido, ya que considera esta tendencia de consumo se volvió cotidiana.

El desconocimiento de ofertantes del servicio y la desconfianza, son las principales razones que con base en la encuesta aplicada limitan a los consumidores potenciales a adquirir el servicio.

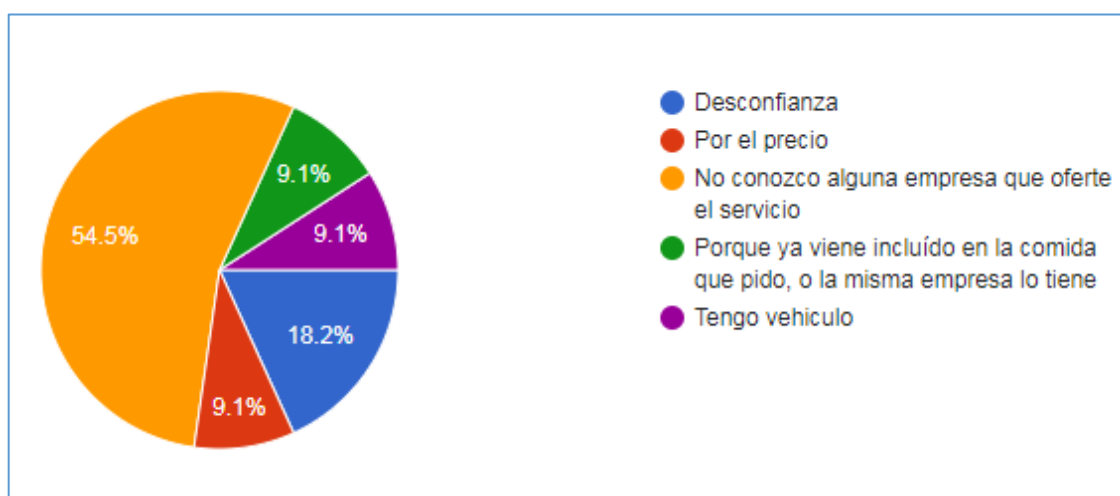


Ilustración 9. Razones de uso

3.2.3 Entorno Externo

El análisis del entorno externo de la empresa, se realizó con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, con base en ello, proporcionar información valiosa para el diseño de las estrategias que atiendan a dicho entorno.

3.2.3.1 Análisis de los principales competidores

Los competidores, son aquellos negocios que centra sus operaciones en satisfacer a un público meta semejante o que ofrecen servicios que cubren las mismas necesidades que el de la empresa de entrega.

De acuerdo, con la información obtenida de los clientes y clientes potenciales, se consideran como principales competidores de la MiPyME a:

-  ¡We Go!
-  Motos Javi
-  Galgo Express

Se decidió elaborar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), su realización permite identificar al principal competidor de la empresa, de igual modo las principales fortalezas y debilidades, para lograr una comparación entre competidores.

Para el desarrollo de la matriz, los factores claves del éxito fueron seleccionados de acuerdo a los aspectos más valorados por los clientes del servicio.

Los factores críticos de éxito para una MPC contienen aspectos tanto internos como externos; Por tanto, las categorizaciones indican fortalezas y debilidades donde:

4=fortaleza principal

3= fortaleza menor

2 = debilidad menor

1=debilidad principal.

Tabla 2. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Clave del Éxito	Ponderación / Peso	Beep beep		¡We Go!		Motos Javi		Galgo Express	
		Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Fiabilidad	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.60	2	0.4
2. Tiempo de entrega	0.18	2	0.36	2	0.36	3	0.54	2	0.36
3. Calidad en el servicio	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
4. Precio	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
5. Facilidad de contratación	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.20	2	0.2
6. Imagen corporativa	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.10	1	0.1
7. Contacto con clientes	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.20	3	0.3
8. Promociones	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Total	1		2.55		2.4		2.38		2.12

Con base en la MPC, se establece que el competidor principal es: ¡We Go!, cuya principal fortaleza es la facilidad de contratación e imagen corporativa. Los otros competidores, aún no cuentan con una fortaleza principal.

Actualmente la unidad de negocio, se mantiene con mejor ponderación en comparación de los competidores analizados, sin embargo, la calidad en el servicio se muestra como una debilidad mayor.

3.3 Análisis de la cartera de negocio actual

Es importante realizar el análisis de la cartera de negocio actual para conocer cuáles son las actividades que los colaboradores deben estar capacitados para ejecutar. Una de las herramientas más conocidas para el análisis estratégico de la cartera de productos y las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una empresa es la Matriz BCG, desarrollada

y publicada en 1973 por Boston Consulting Group (BCG). Director ejecutivo Bruce D. Henderson.

En unidad de negocio únicamente se oferta el servicio de entrega a domicilio, pero tiene 4 tipos de servicio, los cuales se tomarán como UEN. Los servicios con los que cuenta la MiPyMe son: servicio de entrega a restaurantes, compra de alimentos en cualquier establecimiento de comida, compra de canasta en supermercados, farmacias, mercados y el pago de servicios.

La Matriz BCG, fue desarrollada con base en el registro de servicios de la empresa y el comportamiento del mismo, concluyendo lo siguiente:



Ilustración 10. Matriz BCG

El servicio que más se solicitada en la empresa es el servicio de entrega a los clientes de los establecimientos con quien se tiene convenio, colocando a esté como el producto vaca.

Por otro lado, tenemos la compra en cualquier establecimiento de comida o como se llama internamente el servicio particular, ocupando el cuadrante del producto estrella, ya que está teniendo un aumento en la demanda tomando en cuenta su comportamiento inicial.

Hernández (2021) , explica que en la región de Orizaba aún no se tiene la confianza de ceder a terceras actividades cotidianas como la compra en supermercados, farmacias y

mercados, lo que se corrobora con el registro interno de servicios, colocando a este servicio como producto interrogante, ya que, se encuentran en un mercado en crecimiento, pero con baja participación

El pago de servicios, tiene un rendimiento bajo, colocándose en la Matriz BCG en el cuadrante perro. Su continuidad en la cartera de servicios de la compañía deberá analizarse con detenimiento por el dueño.

3.4 Estructura Organizacional

La Estructura empresarial permite dividir, agrupar y coordinar formalmente las actividades en el trabajo (Robbins, 2004), dicha estructura debe estar diseñada de tal forma que facilite el cumplimiento de objetivos organizacionales, y debe contemplar los elementos estratégicos de la empresa.

Dentro de los elementos estratégicos de una empresa, podemos encontrar la misión, visión y valores empresariales. A continuación, se plasman dichos elementos estratégicos de la MiPyMe caso de esta investigación.

Misión

Somos una empresa joven, que busca ofrecer la facilidad de recibir productos sin salir de casa, poniendo a su alcance un servicio de entrega a domicilio de calidad, fiabilidad y rapidez; a un precio accesible, cuidando siempre salvaguardar a nuestros colaboradores y clientes.

Visión

Ser la mejor compañía de servicio de entrega a domicilio con presencia en la zona centro del estado de Veracruz, caracterizada por ofrecer un servicio adecuado a las necesidades de nuestros clientes; cuidando siempre a nuestro talento humano.

Valores

-  Honestidad
-  Responsabilidad
-  Trabajo en equipo
-  Puntualidad
-  Orientación al cliente
-  Empatía
-  Compromiso

3.4.1 Diseño actual de la organización

El diseño organizacional define las ocupaciones, técnicas y relaciones formales, representados a través de un esquema llamado organigrama.

El organigrama, tiene la finalidad de permitir la visualización rápida de la estructura interna de una organización, además, esto ayuda a las empresas a comprender mejor su estructura y responsabilidades en la cadena de mando.

La empresa, carece de una estructura organizacional definida. No se ha elaborado un diseño organizacional, por la tanto, las funciones, responsabilidades y líneas de mando varían constantemente.

El grafico 1, representa la estructura organizacional actual de organización de una manera informal. La intención de su presentación es mostrar visualmente la estructura interna de la unidad de negocio; es importante mencionar, que el consejo directivo está conformado por 3 miembros, tienen a su cargo 13 repartidores y 3 teleoperadores, quienes a su vez no tienen conocimiento real de la línea de mando que deben seguir, por la falta de departamentalización y limitación de funciones.

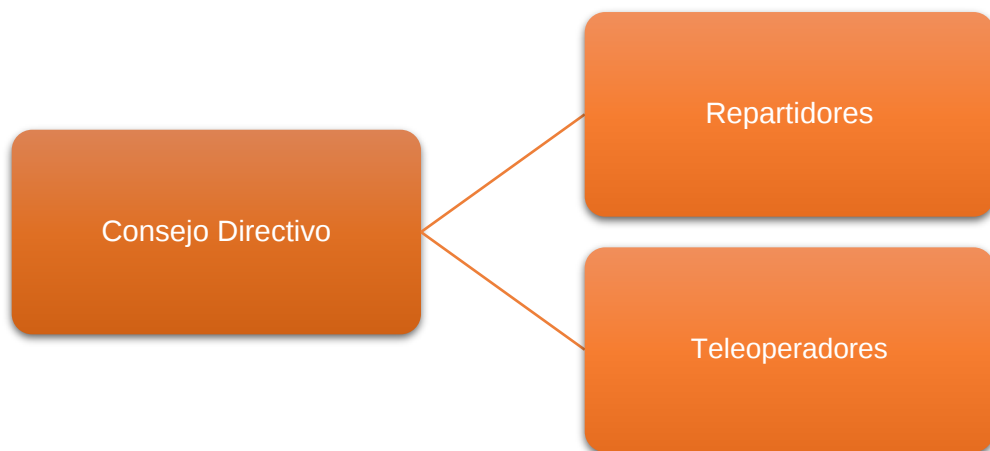


Gráfico 3. Estructura organizacional actual

Capítulo 4. Determinación del Modelo de Negocio

4.1 Análisis FODA

Con base en la información del Capítulo 3, se desarrolla un análisis FODA, es cual es una herramienta para analizar la situación de la compañía; ofrece un diagnóstico resumido y preciso de la empresa que facilita la oportuna toma de decisiones.

La matriz FODA, lleva a identificar las oportunidades y las amenazas presentes en el mercado, y las fortalezas y debilidades de la organización. (Riquelme, 2016).

En los apartados siguientes se evalúan por separado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa

4.1.1 Fortalezas

1. *Equipo de trabajo nuevo e individual*, facilitando el traslado y asegurando la integridad de los colaboradores y los productos a entregar.
2. *Convenios de exclusividad del servicio con diversos establecimientos*, originando mayor número de servicios y clientes.
3. *Posibilidad incluir nuevos socios*, para adquirir nuevas motocicletas.
4. *Imagen corporativa definida*, permitiendo que la empresa busque su posicionamiento e identificación de marca.
5. *Objetivos organizacionales definidos*, facilita el trabajo diario, dirigiendo a la organización hacia una misma dirección
6. *Fuerza de trabajo comprometida*, lo que hará que desarrollen un sentido de pertenencia y busquen ejecutar de mejor forma su labor.
7. *Nuevas formas para contratación del servicio*, garantiza al cliente un menor tiempo de espera al momento de realizar el pedido, ya que será tomada su petición más rápido,

8. *Nuevas promociones de compra*, incentiva al cliente a comprar y logra hacer una diferenciación con la competencia.
9. *Nueva cartera de servicios*, diferencia a la empresa de la competencia y busca ofrecer un extra al cliente, establecimientos y colaboradores.

4.1.2 Debilidades

1. *La fuerza de trabajo no cuenta con capacitación sobre el servicio de atención cliente*, generando inconformidad por parte de los clientes.
2. *Falta de personal para reparto*, prolongando los tiempos de entrega y dificulta cubrir la demanda en días altos.
3. *Nulo control y organización del talento humano*, dificultando el trabajo diario de la compañía.
4. *Roles y funciones internas sin delimitar*.
5. *Falta de posicionamiento en el mercado*, la MiPyMe aún no logra colocarse de manera sólida en el mercado.
6. *Compañía nueva en el mercado*, por ello, no es muy conocida actualmente y clientes potenciales no saben de ella.
7. *La empresa se asocia con mal servicio al cliente*, derivado a la falta de capacitación se han llegado a presentar situaciones inadecuadas con los clientes.

4.1.3 Oportunidades

1. *Aumento de la demanda del servicio* por la situación actual, sin embargo, se espera una demanda constante del servicio hacia el futuro.
2. *Nuevos negocios que solicitan el servicio a domicilio a un tercero*, creado la oportunidad de realizar convenidos.
3. *La confianza en el servicio va en aumento*, conforme el uso del servicio aumenta, la confianza en él lo hace de igual forma.
4. *Buscar convenios con otro giro comercial, no solo el de comida*. Apertura de nuevos mercados como el reparto a vendedores por catálogo, farmacias, misceláneas, etc.

5. *Cientes y clientes potenciales en busca de la fidelización.* Al ser un servicio emergente se tiene la opción de buscar la fidelización de un mayor número de clientes.
6. *Uso de redes sociales en aumento,* facilitando el contacto con clientes potenciales.
7. *Tendencias y formas de compra en constante cambio,* consumidores se adaptan a las tendencias de compra desde casa.

4.1.4 Amenazas

1. *Competencia,* con mejor servicio al cliente y mayor control administrativo.
2. *Mercado de servicio de entrega a domicilio saturado de ofertantes.* Nuevos competidores, se necesitaría mayor esfuerzo para lograr la diferenciación.
3. *Preferencia del consumidor hacia otras empresas,* derivado al exceso de ofertantes lograr la fidelidad del consumidor o lograr la captación de nuevos clientes se vuelve más complicado.
4. *Publicidad de boca en boca negativa hacia el servicio ofrecido por la empresa,* un cliente insatisfecho o la competencia desleal podría ocasionar problemas de prestigio y pérdida de clientes.
5. *Nuevos impuestos al servicio de entrega a domicilio.* Ocasionando una reestructura del presupuesto.
6. *Medidas de transito más estrictas para el uso de motocicletas,* podrían originar un gasto extra para adaptar las unidades y equipos de la fuerza de trabajo a los nuevos lineamientos.
7. *Aumento en servicios complementarios que usa la empresa, como mecánicos, gasolina.* Se tendría que definir las cuotas a los repartidores, ocasionado una inconformidad y menores ingresos para ellos.

4.2 Matriz FODA

La tabla presentada en la parte inferior exhibe la Matriz FODA, de la empresa:

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Equipo de trabajo nuevo e individual • Convenios de exclusividad del servicio con diversos establecimientos • Posibilidad de incluir nuevos socios • Imagen corporativa definida • Objetivos organizacionales definidos • Fuerza de trabajo comprometida • Nuevas formas para contratación del servicio • Nuevas promociones de compra • Nueva cartera de servicios	• Aumento de la demanda del servicio • Nuevos negocios que solicitan el servicio a un tercero. • La confianza en el servicio va en aumento. • Buscar convenios con otro giro comercial, no solo el de comida. • Clientes y clientes potenciales en busca de la fidelización. • Uso de redes sociales en aumento, • Tendencias y formas de compra en constante cambio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• La fuerza de trabajo no cuenta con capacitación sobre el servicio de atención cliente. • Falta de personal para reparto. • Roles y funciones internas sin delimitar • Nulo control y organización del talento humano. • Falta de posicionamiento en el mercado • Compañía nueva en el mercado • Beep beep, se asocia con mal servicio al cliente	• Competencia • Mercado de servicio de entrega a domicilio saturado de ofertantes. • Preferencia del consumidor hacia otras empresas • Publicidad de boca en boca negativa hacia el servicio • Nuevos impuestos al servicio de entrega a domicilio. • Medidas de tránsito más estrictas para el uso de motocicletas • Aumento en los precios de servicios complementarios

4.3 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y la relación entre ellos que posibilitan la lógica de como una empresa adquiere dinero y cómo oferta valor a uno o más segmentos de clientes.

Existen diversas propuestas dadas por autores para la realización del modelo de negocio, sin embargo, para fines de este proyecto se utilizará el Business Model Canvas (BMC), propuesto por Alexander Osterwalder, dicha herramienta permite concretar y diseñar modelos de negocio innovadores, la cual contempla 4 áreas: demanda, oferta, infraestructura y posibilidad económica. Las áreas son divididas en 9 módulos o bloques presentadas gráficamente en un lienzo.

4.3.1 Segmentos del Mercado

Las estrategias de segmentación contemplan las opciones viables que tiene una compañía para la división del mercado en grupos uniformes, identificando sus características específicas, existen diferentes tipos de segmentación como: geográfica, demográfica, Psicográfica y conductual, cada una con elementos clave que permiten ir delimitando de mejor manera la porción del mercado en el cual la empresa desea incursionar.

El segmento del mercado de la empresa caso de esta investigación. que se presenta en la siguiente tabla 4.

Tabla 4:Segmentación del Mercado Beep

Segmentación del Mercado	
General	Específicas del producto
Geográfica	▪ País: México. ▪ Tipo de zona: Regional Orizaba. ▪ Clima: Semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano (91%) y templado húmedo con abundantes lluvias en verano (9%). ▪ Densidad: 126, 719 población total (2019)
Demográfica	▪ Edad: +17años. ▪ Género: Indistinto. ▪ Tamaño de la familia: N/A ▪ Calidad de vida familiar: N/A. ▪ Ocupación: N/A ▪ Educación: Alfabetizado ▪ Religión: Sin distinción. ▪ Nacionalidad: Sin distinción.
Segmentación del Mercado	
General	Específicas del producto
Psicográfica	▪ Clase social: Media-baja en adelante. ▪ Estilo de vida: Activo-Responsable ▪ Personalidad: Jóvenes-adultos con mayor conciencia social.
Conductual	▪ Conducta: Comportamiento social ▪ Ocasiones: Sin distinción. ▪ Beneficios: optimizar tiempo, resguardo de la integridad física. ▪ Estatus del usuario: inactivos, actuales y potenciales. ▪ Frecuencia de uso: Ocasionales e intensivos ▪ Status lealtad: Media-alta ▪ Actitud hacia el producto: Fiabilidad

4.3.2 Propuesta de valor

Descripción del producto/ servicio: El servicio de entrega a domicilio se ha hecho a través del tiempo utilizando distintos medios de transporte como: automóvil, bicicleta y motocicleta. Durante el último año el servicio de entrega a domicilio tuvo mayor demanda debido a la contingencia sanitaria Covid-19.

La propuesta de este modelo se basa en ofrecer este servicio de entrega a domicilio utilizando como medio de trabajo la motocicleta, esto permite minimizar gastos permitiendo ofrecer un precio por servicio más accesible, este servicio busca cubrir la necesidad de aprovisionamiento sin salir de casa de alimentos, bienes, insumos, y más. Haciendo la contratación del mismo por medio de un equipo telefónico, ya sea por llamada o por mensaje a través de la aplicación móvil WhatsApp, después de este contacto y realizado el pedido la operadora informa al repartidor con disponibilidad sobre la solicitud del cliente y este acude a cumplirla, para hacer entrega de lo solicitado en el domicilio indicado.

Mejora del desempeño del servicio: Como se expone en párrafos anteriores el servicio a domicilio ya se ha utilizado antes, sin embargo, era parte de los servicios adicionales de los establecimientos sobre todo de venta de comida. Este modelo busca que establecimientos que no tienen la posibilidad de tener una flotilla de reparto propia, puedan ofrecer el servicio de entrega domicilio por medio de un intermediario, además, este servicio facilita a los clientes que desean adquirir un producto hacerlo sin salir casa. La empresa no prepara ni fabrica productos únicamente los traslada del punto de venta o preparación, hacia la ubicación del cliente que lo solicita.

Precio: el servicio no podrá tener un precio único, ya que dependerá de la ubicación geográfica del lugar donde deba entregarse lo solicitado, el precio promedio va de \$25.00 a \$45.00. Para mayor captación de clientes se deberá hacer convenios con diversos establecimientos los cuales podrán ofrecer el servicio a domicilio por un precio adicional de \$30.00 / \$35.00 precio fijo.

Reducción de costos para el cliente: La oferta de este servicio para el cliente, le permite principalmente salvaguardar su integridad al no estar expuesto con aglomeraciones de

personas, sin olvidar el tiempo que ahorra al no tener que acudir a los diferentes establecimientos y la inversión en traslado que le ocasionaría este se puede ver reducida al no gastar en : gasolina si se tiene vehículo propio, en el pago de un boleto de camión o contratación de un servicio de taxi que suele tener tarifas más elevadas.

Comodidad o utilidad del producto/servicio: Como se ha expuesto este servicio le permite al cliente adquirir los productos que desee sin salir de casa, al alcance de una llamada telefónica o mensaje de texto, obteniendo después de 30- 35 minutos en promedio lo solicitado en la ubicación establecida.

4.3.3 Canales

La comercialización se realiza de forma directa, es decir, sin utilizar algún intermediario para cumplir con el servicio. Por lo tanto, el canal de distribución es de un solo nivel como se muestra a continuación:



Gráfico 4. Canal del Comercialización del Servicio de entrega

Al no contar con intermediarios para la prestación del servicio, la empresa tiene mayor control sobre quienes intervienen en este canal y puede cuidar aspectos importantes como la atención en servicio al cliente, crucial para la empresa.

Dentro del Comportamiento del Canal, los conflictos a presentarse se le denominan “Conflicto de Canal”, originándose principalmente por la falta de comunicación entre los miembros del mismo, por la carga de trabajo o faltas al reglamento interno, para minimizar el impacto de estos conflictos en la armonía del canal se propone es establecimiento de lineamientos y políticas los cuales permitan que el comportamiento del canal se realice de lo más homogéneo posible.

La organización del canal, se debe llevar a cabo por medio de un sistema de mercadotecnia vertical, de acuerdo con las características de la organización detalladas anteriormente.

4.3.4 Relación con los Clientes

El modelo de negocio propone utilizar para la relación con los clientes dos tipos de asistencia: servicios automáticos y asistencia personal.

Los servicios automáticos se harán a través de una aplicación móvil, la cual permitirá a los clientes seleccionar lo que desee del catálogo de productos de los diferentes establecimientos con los que se tenga convenio de colaboración, dichos establecimientos pueden ser de alimentos, bebidas, farmacia, bienes perecederos y no perecederos, manualidades, entre otras cosas, y esta solicitud llegara al establecimiento, quien una vez atendida la orden, por medio de la misma aplicación solicitara a la empresa de entrega para cubrir el servicio.

Utilizando la aplicación WhatsApp y las llamadas telefónicas se dará seguimiento a los pedidos realizados por medio de la app empresarial, de igual forma, utilizando esta app se podrán hacer pedidos y tener contacto con los diversos establecimientos, para mejorar la atención y relación con el cliente.

4.3.5 Fuentes de ingreso

Para este modelo de negocio la fuente de ingreso no proviene directamente de los clientes a quienes se les brinda el servicio de entrega a domicilio, sino, que se obtiene por medio del pago diario de los repartidores quienes al colaborar con la empresa adquieren el título de concesionarios. Las cuotas fijadas son: de lunes a viernes \$150.00 pesos diarios, sábado y domingo \$180.00, lo que permite a la empresa mantener un ingreso fijo, y ahorrarse pago de sueldos, gasolina, seguros, y demás cuestiones requeridas al momento de emplear a un colaborador.

4.3.6 Recursos Clave

Físicos: motocicletas, teléfonos celulares, computadora, equipo de protección personal caja de traslado de mercancía, banco para desinfección, insumos para desinfección de productos.

Intelectuales: Registro de marca

Humanos: repartidores, operadora, vendedor, jefe de área administrativa, coordinador de talento humano.

Económicos: Se requiere de dinero en caja disposición de los repartidores para cubrir servicios diarios, así como para mantenimiento y reparación de las motocicletas. Además, para el salario del vendedor y operadoras.

4.3.7 Actividades Claves

Atención al cliente, es de la actividad más importante dentro del modelo se debe buscar que la atención al cliente que brindan los repartidores y operadores sea la adecuada. Desde el primer contacto ya sea por medio de la app empresarial o WhatsApp la experiencia del cliente al recibir el servicio debe ser lo que espera y más.

Reparto, para muchos clientes en la actividad de reparto es cuando se tiene contacto cara a cara con la empresa, quienes realizan esta actividad son representantes de la compañía y su desempeño al realizar esta labor dejara una imagen positiva o negativa en los clientes.

Relaciones Publicas, para cualquier empresa las relaciones publicas con clave para el éxito empresarial, para este modelo de negocio la correcta relación los diferentes públicos facilitara el desarrollo de las actividades empresariales.

Ventas, aunque el modelo de negocio recibe sus ingresos de los concesionarios, se les debe garantizar un ingreso para cubrir la cuota y su ganancia o pago por jornada, es por ello, que la actividad de ventas tiene como objetivo buscar los establecimientos para firma de convenios; dicho convenio dicta que el establecimiento ofrecerá a sus clientes el servicio de entrega a domicilio haciendo uso de un intermediario.

4.3.8 Socios Clave

Para lograr el éxito del modelo de negocio se requiere garantizar un número mínimo de servicios, para ello, asociarse con establecimientos es la clave, dichos establecimientos pueden ser:

- Restaurantes
- Supermercados
- Farmacias
- Cocinas económicas
- Puestos de comida callejera
- Tienda de regalos, globos, etc.
- Florerías
- Carnicerías

4.3.9 Estructura de Costos

El modelo propuesto será impulsado por el costo, es decir, trata de recortar gasto donde sea posible para obtener el mayor lucro posible. Los costos base del modelo de negocio son:

- Mantenimiento de equipo de reparto
- Seguro de equipo de reparto
- Depreciación de equipo de reparto
- Salarios administrativos (operadores y administradores)
- Gastos administrativos.
- Renta de oficina
- Equipo de oficina
- Depreciación del equipo de oficina
- Equipo de protección personal
- Publicidad
- Capacitación del personal

4.3.10 Lienzo CANVAS

Socios Clave  Restaurantes Supermercados Farmacias Puesto de comida Tiendas de regalo Florerías Carnicerías Pastelerías Clubs de Nutrición	Actividades Claves  Atención al Cliente Reparto Relaciones Públicas Ventas Recursos Claves  Equipo de Reparto Equipo de Protección de protección personal Talento Humano	Propuesta de valor  Entrega a domicilio Fiabilidad Precio Accesible Concesión de Motos Calidad en el servicio Facilidad de Contratación Protocolo de sanitización y limpieza	Relación con los Clientes  Servicios automáticos Asistencia personal Canales  Página Web WhatsApp Línea Directa	Segmento de Clientes  Mercado Regional Zona Orizaba Edad +17 años Sexo Indistinto Ocupación N/A Clase Social Media-baja Frecuencia de uso ocasionales e intensivo Fiabilidad hacia el producto
Estructura de Costos Mantenimiento de equipo de reparto Seguro de equipo de reparto Depreciación de equipo de reparto Salarios administrativos Gastos administrativos Renta de oficina Depreciación del equipo de oficina Equipo de protección personal  Equipo de oficina Publicidad Capacitación		Fuentes de Ingreso Cuota fija por concesión Socios Capitalistas 		

Ilustración 11. Lienzo CANVAS

Capítulo 5. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

En el capítulo se despliega el subsistema de organización de recursos humanos para la empresa. Para el diseño de dicho subsistema se tomaron en cuenta las necesidades directamente relacionadas con el modelo de negocio establecido en el Capítulo 4.

En el desarrollo de la sección se presentan la socialización organizacional, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, así como método de evaluación del desempeño para mejorar las habilidades de los proveedores del servicio de entrega a domicilio.

5.1 Diseño de puestos

En este apartado se presenta, el diseño de puestos para la empresa caso de esta investigación, dicho diseño contiene las especificaciones del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

5.1.2 Organigrama

Para iniciar con el diseño, se debe tener clara la localización del puesto en el organigrama, como se establece en el apartado 3.4.1 de este documento, la empresa no tiene un diseño organizacional establecido, por ello, se detecta la necesidad de realizar una estructura organizacional que se adecue a las necesidades de la organización.

Se busca que la organización este trazada para proporcionar el flujo de información vertical y horizontal necesario para lograr las metas generales; se decide orientar el diseño hacia una estructura funcional; diseñada para la eficiencia, haciendo énfasis en la comunicación y el control vertical.

La estructura funcional enfatiza en la eficiencia y el control, aspectos considerados como área de oportunidad dentro de la organización; esto se determinó con base en la observación directa, entrevistas y encuestas personales realizadas al talento humano de unidad de negocio. En la a estructura funcional la toma de decisiones se centraliza, es decir, los problemas y las decisiones se dirigen a niveles superiores, algo que beneficia a la empresa, sobre todo, porque apenas se encuentra en crecimiento, y en esclarecimiento de la organización de su talento humano.

La estructura organizacional se muestra de manera grafica en el organigrama, el cual como antes se ha mencionado está diseñado con base en las necesidades de la compañía de entrega. El organigrama, se presenta es en forma vertical, permitiendo presentar los puestos ramificados de arriba abajo, iniciando del titular en la parte superior y disociando el resto de los niveles jerárquicos en forma escalonada, lo que permite visualizar rápidamente la línea de autoridad, el organigrama propuesto de visualiza en el gráfico 5. el cual incluye: 6 cargos con 3 niveles de autoridad.

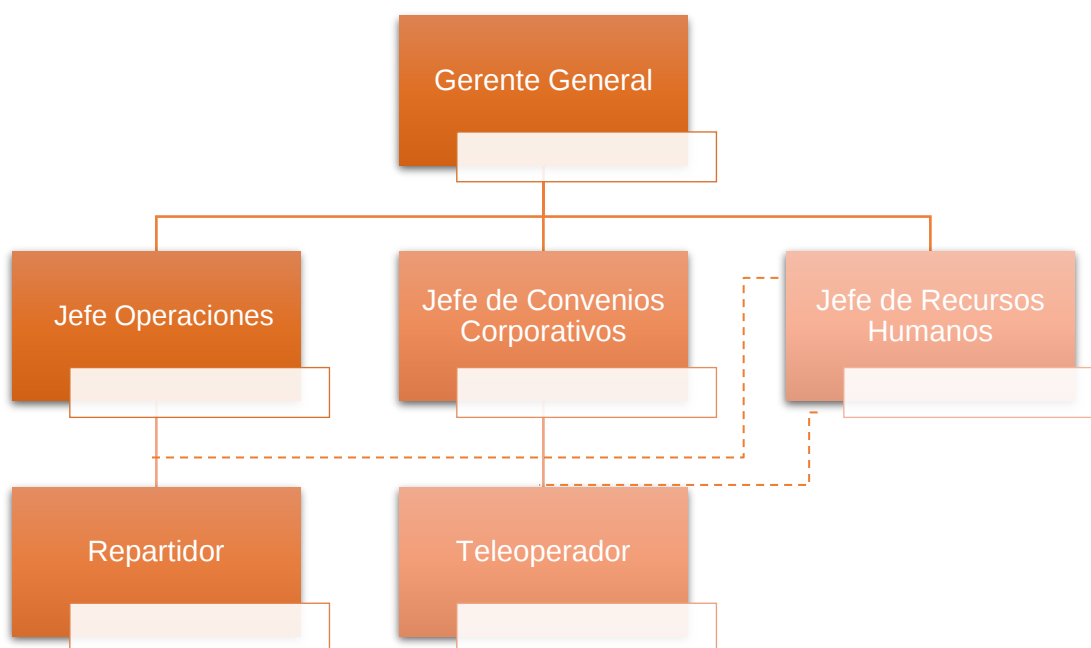


Gráfico 5. Organigrama 2021

La elaboración del organigrama da claridad a la estructura interna, permite identificar las áreas de acción, líneas de mando, línea de comunicación y toma de decisiones, así mismo permite reconocer las necesidades de aprovisionamiento.

5.1.3 Diseño de puestos

La unidad de negocio, busca que sus recursos humanos sean un medio para lograr la máxima eficiencia posible, tomando en cuenta lo anterior, el modelo de diseño de puestos a utilizar es el Modelo clásico o tradicional.

El diseño organizacional propuesto, busca dividir la estructura interna de la organización con base en las funciones que debería cumplir cada miembro, como se visualiza en el organigrama en el nivel superior o estratégico se ubica el gerente general, en el nivel táctico hay 3 jefaturas y dos puestos más el nivel inferior u operativo. En las siguientes tablas se presenta el diseño de cada puesto:

Tabla 5. Puesto 1: Gerente General

 Nombre del puesto: <i>Gerente General</i>	
Objetivo del puesto	
Coordinar y controlar las actividades clave de la MiPyMe, asegurando el correcto aprovechamiento de los recursos empresariales para alcanzar el correcto desempeño de la organización.	
Exigencias Físicas	Permanencia física en las oficinas base no necesaria, con la disponibilidad para trasladarse a las mismas y/o un sitio diferente de acuerdo a lo establecido.
Condiciones de Trabajo	Mayor parte del tiempo fuera de la oficina, pero con canales de comunicación abiertos la mayor parte del tiempo. Jornada laboral variada de acuerdo a compromisos empresariales.
Competencias	Conducción de personas Liderazgo Visión Estratégica Conciencia Organizacional Innovación y Creatividad
Relación	Directa: nivel táctico de la organización Indirecta: Nivel operativo
Responsabilidades	Responder ante los compromisos financieros Diseño y fijación los objetivos empresariales Toma de decisiones Organización de recursos empresariales

Tabla 6. Puesto 2: jefe de Operaciones

 Nombre del puesto: Jefe de Operaciones	
Objetivo del puesto	
Asegurar que las operaciones de la organización se efectúen de manera adecuada, con base en los lineamientos establecidos, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
Exigencias Físicas	Despliegue físico a los diferentes puntos donde se tienen los sitios.
Condiciones de Trabajo	Mayor parte del tiempo en campo, y ocasionalmente en las instalaciones de la empresa. Jornada laboral de 8 horas en horario partido.
Competencias	Capacidad de planificación y organización Comunicación eficaz Gestión y logro de objetivos Manejo de crisis
Relación	Nivel superior: Gerente General Nivel inferior: Repartidor Mismo nivel: Jefe de Convenios Corporativos, Jefe de Recursos Humanos
Responsabilidades	Coordinar y supervisar a repartidores Establecer horarios de trabajo Solucionar conflictos de repartidores Elaborar informes

Tabla 7. Puesto 3: jefe de Convenios Corporativos

 Nombre del puesto: <i>jefe de Convenios Corporativos</i>	
Objetivo del puesto	
Realizar la captación de socios clave para firma de convenios de colaboración, así como dar seguimiento y renovación a los convenios corporativos vigentes.	
Exigencias Físicas	Despliegue físico a los establecimientos de los socios clave.
Condiciones de Trabajo	Mayor parte del tiempo en campo, con canal de comunicación abierto y disponibilidad para trasladarse a establecimientos y/o oficina. Jornada laboral de 8 horas en horario partido.
Competencias	Conciencia Organizacional Comunicación eficaz Influencia y negociación Credibilidad técnica
Relaciones	Nivel superior: Gerente General Nivel inferior: Teleoperador Mismo Nivel: Jefe de Operaciones, Jefe de Recursos Humanos
Responsabilidades	Atención y manejo de socios clave Coordinar y supervisar a los teleoperadores Firma y seguimiento de convenios Captar nuevos socios clave Informar sobre el estatus de los convenios.

Tabla 8. Puesto 4: jefe de Recursos Humanos

 Nombre del puesto: <i>jefe de Recursos Humanos</i>	
Objetivo del puesto	
Lograr una correcta administración, promoción y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, en apego de los objetivos organizaciones y mantener un adecuado ambiente de trabajo	
Exigencias Físicas	Establecimiento físico dentro de la oficina central de la organización.
Condiciones de Trabajo	Jornada laboral de 8 horas con horario corrido, la mayor parte del tiempo dentro de las oficinas de la empresa, con disponibilidad de trasladarse a los sitios de manera ocasional.
Competencias	Capacidad de organización y planificación Desarrollo y autodesarrollo del talento Manejo de Crisis Pensamiento analítico
Relación	Nivel superior: Gerente General Nivel inferior: Teleoperador, Repartidor Mismo Nivel: Jefe de Operaciones, Jefe de Convenios Corporativos
Responsabilidades	Proceso de reclutamiento y selección Contratar y/o despedir colaboradores Realizar inducción y capacitación Control y manejo de expedientes Monitoreo y evaluación del desempeño. Aplicar sanciones y/o incentivos

Tabla 9. Puesto 5: Teleoperador

 Nombre del puesto: <i>Teleoperador</i>	
Objetivo del puesto	
Atender las solicitudes del cliente vía telefónica, delegando el servicio al repartidor con disponibilidad con la finalidad de cumplir con los requerimientos solicitados.	
Exigencias Físicas	Permanencia física en la oficina central de la empresa.
Condiciones de Trabajo	Jornada laboral de 8 horas horario corrido, turno rotativo, cumpliendo dicha jornada dentro de la oficina central, sin posibilidades de traslado hacia otro punto.
Competencias	Alta adaptabilidad- flexibilidad Capacidad para aprender Responsabilidad Tolerancia a la presión
Relación	Nivel Superior: Jefe de Convenios Corporativos, Jefe de Recursos Humanos. Mismo Nivel: Repartidor
Responsabilidades	Emisión y Recepción de llamadas. Toma pedidos. Manejo de dinero para cubrir pedidos. Emisión de reportes de servicios Elaboración del informe sobre conflictos cliente-repartidor

Tabla 10. Puesto 6. Repartidor

 Nombre del puesto: <i>Repartidor</i>	
Objetivo del puesto	
Realizar traslado de productos del lugar de elaboración, venta o almacenamiento hasta el domicilio que el cliente indique en unas condiciones óptimas y en unos márgenes de tiempo aceptables.	
Exigencias Físicas	Despliegue físico constante por diversos puntos de la ciudad y lugares aledaños.
Condiciones de Trabajo	Jornada laboral de 8 horas horario corrido, turnos rotativos, todo el tiempo de la jornada en campo.
Competencias	Capacidad de aprender Alta adaptabilidad- flexibilidad Responsabilidad Modalidades de contacto
Relación	Nivel Superior: Jefe de Convenios Corporativos, Jefe de Recursos Humanos. Mismo Nivel: Teleoperador
Responsabilidades	Manejo de dinero Atención al cliente Traslado y manejo de Mercancía

El diseño como se menciona al inicio de la sección se hizo con base en el modelo clásico, incluyendo tareas simples y repetitivas, para buscar una mayor eficiencia del trabajador, además, las capacitaciones para el talento humano se limitan a las habilidades concretas necesaria para cumplir con la tarea. Para la organización sumado al ahorro en capacitación,

esta configuración de puestos permite la adición de empleados con calificaciones mínimas y la estandarización de las tareas.

5.2 Descripción y análisis de puestos

En la presente sección se dará a conocer el contenido de los puestos diseñados; por medio de una descripción minuciosa de las actividades del puesto, cuándo lo hace, los métodos para el logro de esas actividades y/o responsabilidades y por qué lo hace, utilizando.

Con la descripción de puestos elaborada, se procede a realizar el análisis de puestos. Es decir, una vez que identifica el contenido, se estudia el puesto en correlación con las exigencias que asigna a su inquilino.

Para la descripción y análisis de puestos, se utiliza el método mixto: utilizando interrogatorio y visualización directa ambos con el ocupante, completando con entrevista al superior para los niveles medio e inferior.

5.2.2 Gerente General



Gerente General

Dirección:	Gerencia	Ubicación:	Oficina central
Código del puesto:	001	Nivel:	Superior

Puesto del nivel inmediato superior	Inexistente
Turno:	Mixto

Puestos Dependientes			
Directos	No. de personas	Indirectos	No. de personas
Jefe de Operaciones	1	Teleoperador	3
Jefe de Convenios Corporativos	1	Repartidor	13
Jefe de Recurso Humanos	1		
Total	3	Total	16



Función del puesto: Gerente General

Función Principal	Descripción
Determinar, coordinar y controlar las actividades clave de la organización asegurando el correcto aprovechamiento de los recursos empresariales	Definir las estrategias empresariales, así como coordinar las tareas a realizar por lo diferente miembros de la organización; tarea que deberán ir en dirección al cumplimiento de dichas estrategias. Se deberá controlar y supervisar que los recursos empresariales se utilicen de manera propicia y en caso contrario hacer las adecuaciones correspondientes.



Responsabilidad	Funciones/Autoridades /Clientes
Diario	1. Toma de decisiones. Afrontar de manera oportuna y veraz las situaciones diarias de la organización, salvaguardando los intereses de la misma.
Diario/ Semanal	2. Responder ante los compromisos financieros. Asegurarse que la liquidez financiera diaria sea suficiente para que los miembros de la organización puedan realizar de manera adecuada sus tareas. Semanalmente garantizar el pago salarial de los colaboradores y la cuota a los capitalistas.
Semanal	3. Organización de recursos empresariales. Solicitar a las jefaturas un informe semanal de las actividades empresariales correspondientes a cada área para conocer el estatus general de la organización y facilite la toma de decisiones.
Trimestral	4. Diseño y fijación los objetivos empresariales. Con base en los informes proporcionados, determinar si los objetivos están siendo alcanzados o no, y determinar el porqué; si continúan siendo retadores o si deben redefinirse y hacia dónde. Además, de presentarse la necesidad se deberán diseñar nuevos y/o eliminar actuales tomando en cuenta las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

A) Clientes Internos de Cumplimiento	
Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Jefe de Operaciones	La cantidad de servicios prestados
Jefe de Convenios Corporativos	Situación actual de los convenios
Jefe de Recursos humanos	Desempeño del talento humano
B) Clientes Internos Operación	

Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Repartidores	Conocer el estado de equipos.
	Teleoperadores	Conocer la frecuencia y tipo de servicios solicitados.
C) Clientes Internos de información		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Jefe de Operaciones	Conocer el estado del departamento de operación
	Jefe de Convenios Corporativos	Convenios activos, de baja, nuevos y renovaciones.
	Jefe de Recursos humanos	Estar al tanto del desempeño individual y grupal de la organización, porcentaje de rotación y estado de conflictos, capacitaciones.



Condiciones de trabajo: Gerente General

Las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra expuesto:

Los correspondientes a una labor administrativa en oficina, visitas a socios clave cuando se solicite.

A) Maquinaria y Equipo fijo		B) Herramientas	
1		1	Computadora portátil
2		2	Teléfono Celular
3		3	
		4	

Los riesgos inherentes y de daño físico a que está expuesto el trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto son:

Riesgo inherente a un accidente vial, únicamente cuando deba desplazarse a visitar a socios clave. Sin exposición a un daño físico mayor.



Perfil del puesto y competencias: Gerente General

A) Especificaciones

Edad	30 a 45 años
Sexo	Indistinto
Estado Civil	N/A
Escolaridad	Licenciatura
Experiencia	2 años en puesto similar o jefatura de operación, administración, ventas, mercadotecnia.
Idioma extranjero	N/A

B) Ubicación laboral

Las labores se desarrollan en:		Tiene contacto con:	
Oficina	60%	Clientes	30%
Campo	20%	Proveedores	10%

C) Competencias

N°	Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia	Nivel de la Competencia		
			1A	2B	3C

			Experto	Avanzado	Básico
	Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores y distribuir tareas. Implica la capacidad para brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores.		X	
	Liderazgo	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.		X	
	Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.		X	
	Conciencia Organizacional	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y	X		

		comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones.			
	Innovación y Creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.	X		

5.2.3 Jefe de Operaciones



Jefe de Operaciones

Dirección:	Operaciones	Ubicación:	Oficinas Centrales
Código del puesto:	002	Nivel:	Táctico

Puesto del nivel inmediato superior	Estratégico
Turno:	Mixto

Puestos Dependientes			
Directos	No. de personas	Indirectos	No. de personas
Repartidores	13		
Total	13	Total	0



Función del puesto: Jefe de Operaciones

Función Principal	Descripción
Asegurar que las operaciones de la organización se efectúen de manera adecuada, con base en los lineamientos establecidos, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Hacer cumplir los lineamientos establecidos para las operaciones de la organización, asegurando que el servicio a ofrecer se ejecute de manera adecuada y las actividades complementarias vayan en cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Responsabilidad	Funciones/Autoridades /Clientes
Diario	Coordinar y supervisar las operaciones de los repartidores, salvaguardando la calidad del servicio.

Diario	Corroborar que los repartidores ocupen el equipo de protección personal adecuado y realicen de manera correcta los procedimientos de desinfección para los productos a entregar.
Diario	Resolución de inconvenientes con relaciones a las operaciones diarias de los repartidores.
Semanal	Asignar e informar los turnos de trabajo a los repartidores.
Semanal	Elaborar el informe de la semana sobre el desempeño general de operadores, puntualizando aspectos relevantes.



Relaciones de trabajo

A) Clientes Internos de Cumplimiento	
Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Repartidores	Saber el estatus de los servicios
Jefe de Convenios Corporativos	Conocer los establecimientos con convenio
B) Clientes Internos Operación	
Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Teleoperador	Saber dónde se está requiriendo mayor número de servicios.
D) Clientes Internos de información	
Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Teleoperador	Reporte de clientes sobre el servicio.

	Jefe de Convenios Corporativos	Reportes de establecimientos con respecto al servicio
	Jefe de Recursos Humanos	Hora de ingreso de repartidores, así como información general del mismo.
E) Externas (Cliente Externo/ Proveedores)		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Mecánico	Las condiciones en las que se encuentran las motocicletas
A) Maquinaria y Equipo fijo		B) Herramientas
1		1 Teléfono celular
2		2 Computadora
3		3 Automóvil
4		4



Condiciones de trabajo: Jefe de Operaciones

Las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra expuesto:

Los correspondientes a una labor de supervisión en campo con traslado en vehículo, sin mayor exposición a climas extremos y con la posibilidad de suspenderlos ante climas radicales.

Los riesgos inherentes y de daño físico a que está expuesto el trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto son:

Riesgo inherente a un accidente vial, cuando deba desplazarse a los sitios establecidos para supervisión de repartidores. Sin exposición a un daño físico mayor.



Perfil del puesto y competencias: jefe de Operaciones

A) Especificaciones

Edad	28- 55 años
Sexo	Indistinto
Estado Civil	N/A
Escolaridad	Licenciatura
Experiencia	Mínimo 1 año en puesto similar o de supervisión.
Idioma extranjero	N/A

B) Ubicación laboral

Las labores se desarrollan en:		Tiene contacto con:	
Oficina	30%	Clientes	20%
Campo	70%	Proveedores	50%

C) Competencias

N°	Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia	Nivel de la Competencia		
			1A	2B	3C
			Experto	Avanzado	Básico
	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos			X

		requeridos para el logro de los objetivos.			
	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.			X
	Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.			X
	Manejo de crisis	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos.			X

5.2.4 Jefe de Convenios Corporativos



Jefe de Convenios Corporativos

Dirección:	General	Ubicación:	Oficina Central
Código del puesto:	003	Nivel:	Táctico

Puesto del nivel inmediato superior	Estratégico
Turno:	Mixto

Puestos Dependientes			
Directos	No. de personas	Indirectos	No. de personas
Teleoperadores	3		
Total	3	Total	0



Función del puesto: Jefe de Convenios Organizacionales

Función Principal	Descripción
Realizar la captación de socios clave para firma de convenios de colaboración, así como dar seguimiento y renovación a los convenios corporativos vigentes.	Captar nuevos establecimientos de la ciudad y lugares aledaños a quienes se les pueda ofrecer el servicio de entrega a domicilio conocidos internamente como socios clave, de igual forma dar seguimiento a los contratos vigentes y mantener una estrecha relación con ellos a fin de mantener una correcta relación y comunicación con los mismos.

Responsabilidad	Funciones/Autoridades /Clientes
Diarios	Contactar a los establecimientos clave de la ciudad farmacias, florerías, carnicerías, pollerías, venta de comida, y demás para ofrecerles el convenio con la empresa y exponer los beneficios de la colaboración. Mantener el canal de comunicación abierto con los socios clave.
De acuerdo a cita	Acudir a los establecimientos clave para la firma inicial, seguimiento y/o renovación del convenio,
Diario	Coordinar y supervisar a teleoperadores.
Semanal	Realizar el informe sobre el estatus de los convenios para gerencia, y el desempeño de teleoperadores para Jefatura de Recursos Humanos.



Relaciones de trabajo: Jefe de Convenios Corporativos

A) Clientes Internos de Cumplimiento		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Teleoperadores	El número de servicios que ha solicitado cada establecimiento
B) Clientes Internos Operación		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?

	Jefe de Operaciones	Conocer turnos y disponibilidad de diaria de los repartidores.

C) Clientes Internos de información

Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Jefe de operaciones	Reportes sobre incumplimiento de convenio por parte de algún establecimiento, o alguna situación presentada con repartidores.
	Jefe de Recursos Humanos	Información general y del desempeño de teleoperadores.

D) Externas (Cliente Externo/ Proveedores)

Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Establecimientos comerciales.	Convenios.

A) Maquinaria y Equipo fijo		B) Herramientas	
1		1	Teléfono móvil
2		2	Computadora
3		3	Automóvil
		4	



Condiciones de trabajo: Jefe de Convenios Corporativos

Las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra expuesto:

Los correspondientes a una labor de trabajo en campo con traslado en vehículo, sin mayor exposición a climas extremos y con la posibilidad de suspenderlos ante climas radicales.

Los riesgos inherentes y de daño físico a que está expuesto el trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto son:

Riesgo inherente a un accidente vial, cuando deba desplazarse a los sitios establecidos para supervisión de repartidores. Sin exposición a un daño físico mayor.



Perfil del puesto y competencias: Jefe de Convenios Corporativos

A) Especificaciones

Edad	30-65 años
Sexo	Indistinto
Estado Civil	N/A
Escolaridad	Técnico o Licenciatura
Experiencia	2 años en jefatura o supervisión de puesto similar o ventas.
Idioma extranjero	N/A

B) Ubicación laboral

Las labores se desarrollan en:		Tiene contacto con:	
Oficina	40%	Clientes	80%
Campo	60%	Proveedores	20%

C) Competencias

N°	Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia	Nivel de la Competencia		
			1A	2B	3C
			Experto	Avanzado	Básico
	Conciencia Organizacional	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones.			X
	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.			X
	Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.		X	
	Credibilidad técnica	Capacidad para generar con fianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar.		X	

5.2.5 Jefe de Recursos humanos



Jefe de Recursos Humanos

Dirección:	Gerencia	Ubicación:	Oficina Central
Código del puesto:	004	Nivel:	Táctico

Puesto del nivel inmediato superior	Estratégico
Turno:	Matutino

Puestos Dependientes			
Directos	No. de personas	Indirectos	No. de personas
		Repartidores	13
		Teleoperadores	3
Total	0	Total	16



Función del puesto

Función Principal	Descripción
Lograr una correcta administración, promoción y desarrollo de los recursos humanos de la empresa, en apego de los objetivos organizacionales y mantener un adecuado ambiente de trabajo	Organizar todas las actividades relacionadas con el recurso humano de la MiPyMe. Verificando que el recurso humano cumpla con lo necesario para su ingreso y permanencia dentro de la empresa, de igual modo fomentar el desarrollo del mismo, todo lo anterior presentado en un correcto ambiente de trabajo.

Responsabilidad	Funciones/Autoridades /Clientes
Cuando se requiera	Realizar la publicación de la vacante disponible, selección de candidatos con base en los criterios establecidos, realizar la entrevista de reclutamiento, seleccionar y contratar Realizar la solicitud de documentación para expediente, solicitar la firma de acuerdos de trabajo, políticas y reglamentos, así como realizar la socialización organizacional.
Cuando se requiera	Notificar al colaborador sobre la decisión de su despido, tomada con previo conocimiento y aprobación de Gerencia General.
Cuando se requiera	Levantar reporte de faltas y/o incidencias con base al reglamento, y dar el seguimiento de acuerdo a lo estipulado.
Diaria	Dar seguimiento de las entradas y salidas de los colaboradores, que están cumplan con los horarios de trabajo establecidos, así como solicitar la evidencia del cumplimiento de uso del equipo de protección personal y/o uniforme según sea el caso. Monitorear al colaborador medio de la aplicación de geolocalización.
Mensual	Con base en los registros de la aplicación de geolocalización y la aplicación de los métodos de evaluación del desempeño internos realizar un informe mensual de evaluación del desempeño de repartidores y teleoperadores e informar al superior del puesto y gerencia.



Relaciones de trabajo: Jefe de Recursos Humanos

A) Clientes Internos de Cumplimiento

Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Teleoperador	Saber la hora de ingreso a laborar del repartidor
Jefe de Operaciones	Revisión diaria de EPP

B) Clientes Internos Operación

Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?

C) Clientes Internos de información

Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Jefe de operación	Informe sobre incidentes y/o incumplimientos del reglamento, normas o políticas
Teleoperador	Notificación de reportes por parte de clientes, con respecto a la actitud o acciones de repartidores



Condiciones de trabajo: Jefe de Recursos Humanos

Las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra expuesto:

Los correspondientes a una labor administrativa en oficina, visitas a socios clave cuando se solicite.

Los riesgos inherentes y de daño físico a que está expuesto el trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto son:

Sin Riesgo inherente ni exposición a un daño físico mayor.



Perfil del puesto y competencias: Jefe de Recursos Humanos

A) Especificaciones

Edad	27-50 años
Sexo	Indistinto
Estado Civil	N/A
Escolaridad	Licenciatura
Experiencia	Mínimo 6 meses de jefe, coordinador, o similar de recursos humanos
Idioma extranjero	N/A

B) Ubicación laboral

Las labores se desarrollan en:		Tiene contacto con:	
Oficina	95%	Clientes	10%
Campo	5%	Proveedores	10%

C) Competencias

N°	Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia	Nivel de la Competencia		
			1A Experto	2B Avanzado	3C Básico
	Capacidad de organización y planificación	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.			X
	Desarrollo y autodesarrollo del talento	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás.		X	
	Manejo de Crisis	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos.			X
	Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.			X

5.2.6 Teleoperador



Teleoperador

Dirección:	Convenios Corporativos	Ubicación:	Oficina Central
Código del puesto:	005	Nivel:	Operativo

Puesto del nivel inmediato superior	Táctico
Turno:	Mixto

Puestos Dependientes			
Directos	No. de personas	Indirectos	No. de personas
Total	0	Total	0



Función del puesto: Teleoperador

Función Principal	Descripción
Atender las solicitudes del cliente vía telefónica, delegando el servicio al repartidor con disponibilidad con la finalidad de cumplir con los requerimientos solicitados.	Atención a los clientes vía telefónica y WhatsApp a través de los números de contacto de la empresa, tomar los datos correspondientes a la solicitud del servicio para enviar a un repartidor a cubrir dicho servicio.

Responsabilidad	Funciones/Autoridades /Clientes
Diario	Tomar pedidos de clientes y/o establecimientos para dirigir a un repartidor a cubrir el pedido.
Diario	Registrar en los formatos correspondientes los servicios dados y particulares de cada repartidor, así como el número de servicios que solicita cada socio clave.
Diario	Registrar la hora de inicio de operación de cada repartidor. Informar cuando un repartidor no se haya reportado a la hora establecida o no atienda las llamadas de base.
Diario	Contabilizar al inicio de turno el dinero de caja, el cual debe coincidir al final del turno caso contrario explicar por qué. Entregar el dinero diario para inicio de labor a cada repartidor conforme inicie turno.
Cuando sea necesario	Elaboración de informe sobre conflictos cliente-repartidor o cualquier situación que no corresponda a las normativas, políticas y normas organizacionales.



Relaciones de trabajo

A) Clientes Internos de Cumplimiento	
Puesto o Área de relación	Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
Repartidores	Conocer el estatus del servicio.
B) Clientes Internos Operación	

Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
C) Clientes Internos de información		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Jefe de Operación	Conocer los turnos asignados.
	Jefe de Convenios Corporativos	Indicaciones de trabajo
D) Externas (Cliente Externo/ Proveedores)		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Clientes	Reporte de servicios

A) Maquinaria y Equipo fijo		B) Herramientas	
1		1	Teléfono móvil
2		2	Red inalámbrica
3		3	Computadora
		4	



Condiciones de trabajo: Teleoperadores

Las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra expuesto:

Los correspondientes a una labor administrativa en oficina,.

Los riesgos inherentes y de daño físico a que está expuesto el trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto son:

Sin Riesgo inherente ni exposición a un daño físico mayor.



Perfil del puesto y competencias: Teleoperador

A) Especificaciones

Edad	18 a 30 años
Sexo	Indistinto
Estado Civil	N/A
Escolaridad	Preparatoria
Experiencia	No necesaria
Idioma extranjero	N/A

B) Ubicación laboral

Las labores se desarrollan en:		Tiene contacto con:	
Oficina	100%	Clientes	100%
Campo	-	Proveedores	20%

C) Competencias

N°	Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia	Nivel de la Competencia		
			1A Experto	2B Avanzado	3C Básico
	Alta adaptabilidad-flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.			x
	Capacidad para aprender	Capacidad para asimilar nueva información y su aplicación de manera eficaz.		x	
	Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.		x	
	Tolerancia a la presión	Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.		x	

5.2.7 Repartidor



Repartidor

Dirección:	Jefe de Operación	Ubicación:	Campo
Código del puesto:	006	Nivel:	Operativo

Puesto del nivel inmediato superior	Táctico
Turno:	Mixto

Puestos Dependientes			
Directos	No. de personas	Indirectos	No. de personas
Total	0	Total	0



Función del puesto: Repartidor

Función Principal	Descripción
Realizar traslado de productos del lugar de elaboración, venta o almacenamiento hasta el domicilio que el cliente indique en unas condiciones óptimas y en unos márgenes de tiempo aceptables.	Acudir al establecimiento indicado a recoger o comprar lo requerido por el cliente, y realizar el traslado al domicilio indicado utilizando como medio de transporte la motocicleta, de tener problemas para localizar el domicilio notificar al cliente o a la base, una vez cubierto el servicio regresar al sitio a espera del siguiente servicio.

Responsabilidad	Funciones/Autoridades /Clientes
Diario	Verificar antes de iniciar la operación que la motocicleta se encuentre en óptimas condiciones, caso contrario reportar al superior. Al inicio de turno reportar con base.
Diario	Trasladar y manejar de manera adecuada las mercancías requeridas por el cliente, para direccionarlas al domicilio marcado.
Cuando se requiera	Acudir al establecimiento indicado a comprar lo requerido por el cliente, si no, se cuenta con el capital suficiente para realizar la operación notificar a base.
Semanal	Corroborar con Teleoperador, los servicios semanales cubiertos.



Relaciones de trabajo: Repartidor

A) Clientes Internos de Cumplimiento		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Teleoperador	Asignación de servicios
	Jefe de operaciones	Conocer los horarios de trabajo asignados
B) Clientes Internos Operación		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
C) Clientes Internos de información		

Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Jefe de Recursos Humanos	Adecuaciones a las normativas, políticas o reglas de la organización.
	Jefe de Operación	Cambios en el rol de trabajo operativo
D) Externas (Cliente Externo/ Proveedores)		
Puesto o Área de relación		Objetivos ¿Para qué se relaciona con el área en mención?
	Mecánico de motocicletas	Estado del equipo de reparto
	Clientes	Requisitos extra, cambios o modificaciones al servicio solicitado.

A) Maquinaria y Equipo fijo		B) Herramientas	
1	EPP	1	Teléfono celular
2	Motocicleta	2	
3	Equipo de desinfección de productos	3	
		4	



Condiciones de trabajo

Las condiciones físicas y el medio ambiente en el cual el trabajador se encuentra expuesto:

Los correspondientes a una labor de reparto a domicilio en motocicleta, con traslado continuo por la ciudad.

Los riesgos inherentes y de daño físico a que está expuesto el trabajo en el desarrollo de las funciones del puesto son:

Riesgo inherente alto a un accidente vial, cuando deba desplazarse a los sitios establecidos para cubrir el servicio. Con exposición media un daño físico.



Perfil del puesto y competencias: Repartidor

A) Especificaciones

Edad	18 a 50 años
Sexo	Masculino
Estado Civil	N/A
Escolaridad	Secundaria
Experiencia	Como repartidor mínimo de 6 meses.

B) Ubicación laboral

Las labores se desarrollan en:		Tiene contacto con:	
Oficina	-	Clientes	100%
Campo	10%	Proveedores	50%

C) Competencias

N°	Nombre de la Competencia	Descripción de la Competencia	Nivel de la Competencia		
			1A Experto	2B Avanzado	3C Básico
	Capacidad de aprender	Capacidad para asimilar nueva información y su aplicación de manera eficaz.		x	

	Alta adaptabilidad- flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.			x
	Responsabilidad	Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.		x	
	Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida capacidad de comunicación y asegurar la comunicación clara.		x	

5.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la evaluación sistemática de la capacidad de una persona para afrontar el trabajo y su potencial de progreso. Cualquier evaluación es un proceso que estimula o evalúa el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Para la empresa de entrega a domicilio, la evaluación del desempeño es un medio que permitirá detectar problemas en la supervisión del personal e integración del empleado en la organización o en la tarea que desempeña, así como desacuerdos, despilfarro de empleados con mayor potencial que lo solicitado para el empleo, problemas de motivación, etcétera.

Los métodos de evaluación del desempeño a utilizar serán: con base en la evaluación del desempeño por competencias establecida en el Diccionario por Competencias de Martha Alles (2009) para puestos estratégicos, tácticos y operativo de oficina; para el puesto de operativo de campo (repartidor) la evaluación se hará utilizando una herramienta tecnológica de apoyo.

5.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en tareas táctica y funcionales de oficina se realiza utilizando el método de 90 grados, teniendo una connotación jerárquica para su aplicación, es decir, el jefe evaluará a su subordinado inmediato, esta valoración busca ponderar habilidades, actitudes y desempeño que tienen los trabajadores.

5.3.2.1 Alcance

1. A través de la evaluación del desempeño permitirá es posible identificar los componentes laborales del colaborador:
 - a. Ejercicio de funciones
 - b. Progreso conductual
 - c. Necesidades de formación y/o desarrollo.

2. Con ayuda de una evaluación del desempeño, la persona evaluada recibe información sobre cómo realiza su trabajo y qué se espera de él, lo que incita a dar retroalimentación.

5.3.2.2 Factores para la evaluación del desempeño

- a. **Para la evaluación funcional**, se valora el desempeño con base en las responsabilidades funcionales del cargo, establecidas en la descripción y análisis de puestos de cada tipo, valorando cada una de las funciones descritas.
- b. **Para la evaluación de competencias**, se realizará en base a las competencias establecidas previamente en el diseño de puestos, según los factores siguientes:

1. Nivel táctico:

Capacidad de planificación y organización: habilidad para definir los objetivos y prioridades en la actividad/área/proyecto y determinar las tareas, tiempos y recursos necesarios.

Comunicación Eficaz: Es saber escuchar, cuestionar, enunciar conceptos e ideas de manera efectiva y presentar aspectos positivos. Es la capacidad de saber cuándo y a quién preguntar para lograr un propósito.

Conciencia Organizacional: Es identificar los aspectos que forman la empresa, así como sus relaciones internas.

Credibilidad técnica: Esta la habilidad que se necesita para crear confianza ante los demás (principalmente en el mundo empresarial) basándose en la experiencia técnica en el propio campo.

Progreso y autodesarrollo: Aptitud para animar y estimular el desarrollo del talento personal y de otros.

Administración y logro de metas: Competencia para enfocarse al logro de objetivos, seleccionando y formando personas, movilizandolos recursos organizacionales, calculando los riesgos e integrando tareas para alcanzar la eficiencia, la eficacia y la calidad.

Manejo de crisis: Capacidad para reconocer y gestionar escenarios de estrés, contingencia y conflicto para la creación de soluciones estratégicas, oportunas.

Pensamiento analítico: es la habilidad de entender una situación, desasociándola o identificando sus implicaciones paulatinamente.

2. Nivel operativo

Alta adaptabilidad- flexibilidad: Capacidad que permite cambiar el comportamiento individual con el fin de conseguir determinados objetivos.

Capacidad para aprender: Facultad para asimilar la nueva información y aplicación.

Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.

Tolerancia a la presión: Virtud que permite el actuar con eficacia en escenarios de estrés, inconformidad, oposición y diversidad.

5.3.2.3 Sistema de medición

Valoración de los factores de medición: Se define la medición de cada uno de los componentes: funcionales y conductuales. En una escala de 0 a 100, en rangos de 25 (en el caso específico de los conductuales la ponderación se hará por sección). Dicha escala se detalla en la tabla 11.

Tabla 11. Escalas de evaluación

Escalas de evaluación	Puntaje
Sobresaliente , manifiesta de manera excepcional, conocimientos, habilidades y actitudes propias para esta competencia.	100
Muy bueno , manifiesta adecuadamente y en la mayoría de las ocasiones conocimientos, habilidades y actitudes propias para esta competencia.	75
Bueno , manifiesta un grado de desempeño aceptable y confiable, presentando conocimientos, habilidades y actitudes propias para esta competencia	50
Necesita mejorar , con dificultad manifiesta los conocimientos, habilidades y actitudes propias para esta competencia	25
Insatisfactorio . No manifiesta los conocimientos, habilidades y actitudes propias para esta competencia.	0

Ponderación de los factores de medición: Los factores funcionales tiene una ponderación del 50 por ciento, ya que simboliza el cumplimiento de las funciones, tareas y metas del trabajo; los factores conductuales con igual valor, incluyen las habilidades y conocimientos:

Tabla 12. Ponderación total

Factores	Ponderación
Funcionales	50%
Conductuales	50%

Según la tabla anterior, luego de evaluar todos los factores funcionales y de comportamiento, se debe obtener un promedio y realizar un cálculo aritmético con un peso aprobado. Finalmente se obtiene la media global, que consiste en la valoración global de la evaluación.

Tabla 13. Criterios de evaluación

Criterios	Cumplimiento
Excelente	95-100
Sobresaliente	90-94
Normal	70-89
Bajo lo normal	1-69

5.3.2.4 Proceso para la evaluación del desempeño

- ① Inicio del proceso.
- ② El encargado del departamento, renueva los formatos para la evaluación del desempeño acorde a la descripción de puestos (factores funcionales y conductuales para cada puesto tipo).
- ③ Se informa al personal sobre:
 - a) la metodología de evaluación del desempeño.
 - b) el tiempo para realizar la evaluación del desempeño.

- ⑤ Se ejecuta la evaluación del desempeño, haciendo uso del formato establecido y con base en el apartado 5.4.1.3.
- ⑤ Una vez llenado el formulario "Evaluación del Desempeño" se envía en original al jefe de Recursos Humanos.
- ⑤ Se consolida la información en las bases de datos diseñadas para el proceso y se elabora informe, para su posterior presentación con Gerencia.
- ⑤ El departamento de RRHH, consolida la información relativa a las necesidades de formación para su difusión con gerencia.
- ⑤ El jefe inmediato del evaluado realiza la retroalimentación correspondiente y se hace la redacción de compromisos.
- ⑤ El área de Recursos Humanos, resguarda la evaluación original en los expedientes.
- ⑤ Conclusión del Proceso.

5.3.3 Evaluación del desempeño repartidores

Los repartidores se ubican en el nivel operativo dentro de la estructura organizacional, representan el puesto con mayor número de ocupantes dentro de la organización; su función requiere el cambio constante de ubicación, considerando lo anterior, para que la evaluación pueda medir el desempeño real del colaborador se realizará de la siguiente forma:

Se hace uso del formato y método de evaluación para niveles tácticos y operativos presentado en el apartado 5.4.2.

Sin embargo, los ocupantes del puesto al tener que trasladarse al cumplimiento del servicio solicitado no están en lugares donde el superior pueda corroborar la correcta ejecución de funciones, en consecuencia, éste no puede corroborar de manera certera el cumplimiento de las funciones por lo que la evaluación podría presentar sesgo, para evitarlo, se implementa para la evaluación de funciones la recopilación de datos que proporcionan dos herramientas tecnológicas, la primera es a través de la plataforma Google forms, en donde por medio del diseño de una encuesta de salida para los clientes se conoce el desempeño del colaborador, la segunda es por medio de una plataforma tecnológica que permite

identificar los tiempos de servicio reales y estimados, hora de inicio de operaciones y tiempos sin movimiento, con el fin de evitar desviaciones de ruta o servicios dobles sin reportar, dicha información se recopila en una macro en Excel a la cual el jefe de operaciones quien es el evaluador tiene acceso. Con base en la información compilada en la base de datos se procede a evaluar el desempeño funcional de cada repartidor.

5.3.4 Evaluación del desempeño gerencia

Considerando que el puesto de gerencia es ocupado por el dueño y fundador de la MiPyME, se realizará una autoevaluación para medir el desempeño del mismo, tomando como base la conocida herramienta “Rueda de la vida” de Paul J. Meyer (1960), pero en su adaptación a “Rueda de las competencias”, pensada para los responsables de equipos que quieren mejorar sus competencias de una manera proactiva, ya que permite la autoevaluación de forma sencilla, el formato se presenta en apartado Anexo II de este documento.

La forma de completar la rotación de la rueda es calificar cada competencia en uno de los radios de la rueda desde 0 “ligeramente satisfecho” hasta 10 “muy satisfecho”. Una vez evaluadas todas las competencias, las puntuaciones se combinan para comprobar visualmente las áreas de mejorar.

La acción requiere decidir qué áreas de mejora y crear un plan de trabajo detallado y riguroso que promueva el crecimiento y el desarrollo del liderazgo.

Las competencias que se deberán considerar son:

Conducción de personas, Aptitud para dirigir, delegar actividades y dar la retroalimentación oportuna del desempeño a los colaboradores, así como reconocer lo que los motiva, estimula e inspira individualmente.

Liderazgo, Inteligencia para lograr la adecuada conducción de personas, desarrollar su talento, y lograr y conservar un buen clima organizacional.

Visión Estratégica, permite adelantarse y comprender los cambios del entorno, determinando su impacto en empresa, con el fin de optimizar las fortalezas, mejorar

debilidades y capitalizar las oportunidades contextuales. Para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia organizacional.

Conciencia Organizacional, Competencia que permite el reconocimiento de los elementos organizacionales.

Innovación y Creatividad, permite planificar recursos nuevos y diferentes para resolver problemas o situaciones del propio puesto, en la empresa y/o en los clientes, para lograr dar valor agregado a la organización.

5.4 Implementación

Finalizado el diseño del subsistema de organización de recursos humanos, desarrollado con base en las necesidades de la organización para dar consecución al modelo de negocio de la misma, se procedió a su implementación.

La implementación del subsistema inició a mediados del mes de julio del 2021, con la difusión el mismo a los colaboradores de la MiPyME, una vez concluida esta fase, se dio un periodo de 2 semanas para que la empresa pudiera realizar la alineación de competencias con base en la descripción de puestos elaborada. Es para el mes de agosto que la empresa completa la implementación del subsistema de organización de recursos humanos, las acciones realizadas para esto, se detallan a continuación:

1. **Presentación con gerencia/dueño.** Se consideró la presentación del subsistema con el dueño como la acción inicial, se da la explicación de forma detallada de cada uno de los componentes de la propuesta, iniciando con la estructura organizacional, continuando con el subsistema de recursos humano diseñado con base en las necesidades de la empresa; al concluir con la presentación de la propuesta se da aprobación para continuar con su difusión al resto de la empresa, acordando que se la empresa se alinearía a la propuesta cuando toda la plantilla de colaboradores tuviera conocimiento y reconociera los nuevos lineamientos.

2. Difusión con Jefaturas. Los colaboradores que cubrirían los puestos tácticos (jefaturas), son quienes formaban parte del nombrado “consejo directivo” y fungían como apoyo al dueño cuando éste debía ausentarse. Dicha difusión se realiza en fuera de la oficina base de la empresa, para tener mayor privacidad y evitar distracciones. La asignación de los nuevos nombramientos se efectúa considerando el perfil de puestos establecido. Los nombramientos no fueron aceptados de buena manera por todos, dando como resultado que un integrante del consejo terminará relaciones laborales con la empresa, siendo reemplazado por un colaborador que cubría adecuadamente con el perfil, sin embargo, era ajeno al inicial consejo directivo, a este colaborador se le dio una difusión personal con presencia de gerencia. En las dos difusiones realizadas se inició con la presentación del organigrama, como material de apoyo se entregó de manera impresa la descripción de puestos a quien correspondía, dando lectura general a los diseños de puestos del nivel táctico y operativo, atendiendo cuestionamientos generales y particulares a cada talento.

3. Difusión repartidores. Los repartidores, forman parte del nivel operativo y como se detalla en la descripción de puestos su horario de trabajo es mixto, con ubicación en campo la totalidad de la jornada, además, al ser el puesto con mayor número de ocupantes se originando que la difusión se concretará en un periodo de tiempo más prolongado. Esta difusión en presencia de quien es asignado como jefe de operaciones y gerencia, ya que, en la mayoría de los casos era quien había realizado la contratación; al igual que en la difusión a jefaturas, se da lectura y entrega de forma física la descripción del puesto. Cuando se implementa el subsistema la plantilla de colaboradores se redujo en un 50%, debido a la renuncia o revocación del convenio de colaboración con el talento a causa de la falta de disposición para acatarse a la descripción del puesto y nuevos lineamientos impuestos por el superior con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados en el departamento de operaciones al que pertenecen. La reducción de plantilla desencadenó un arduo periodo de reclutamiento, extendiéndose debido a la alta oferta de trabajo que se originó a causa del surgimiento de nueva competencia; de

igual modo, dentro del recién formado departamento la rotación de personal es alta aún, por lo que la difusión del puesto se hace de manera constante por medio del jefe de recursos humanos.

4. **Difusión con teleoperadores.** Para la alineación de este puesto las condiciones de trabajo favorecieron la acción. Se les informa de la nueva estructura organizacional y se entrega la descripción de puestos correspondiente a su cargo de manera personal, despejando dudas de manera puntual y retroalimentando comportamientos actuales con el objetivo de alinear competencias, dicha retroalimentación fue realizada por el jefe de convenios, quien se muestra dentro del organigrama como el superior inmediato.
5. **Evaluación del desempeño.** Siendo parte fundamental del subsistema el tema de la evaluación es dado por separado al gerente, jefe de operaciones y el jefe de recursos humanos, a los dos primeros con el objetivo de enseñar como debían realizar la evaluación del desempeño a sus subalternos y para el jefe de recursos humanos se presentó de manera más detallada el método de evaluación con las herramientas de apoyo diseñadas para facilitar el proceso, así como las recomendaciones necesarias para lograr su correcta implementación.

Resultados

Al desarrollar un sistema de organización de recursos humanos para la empresa de entregas a domicilio, se logró la coordinación y control del capital humano. Al hacer uso de técnicas que promueven el desempeño eficiente de los colaboradores, se encamina a la organización para cumplir con el modelo de negocio propuesto.

Para la fase etapa de descripción y análisis del puesto, se formuló una encuesta interna al talento humano de la empresa. La encuesta se presenta de manera digital utilizando la aplicación *Google forms*, con base en los resultados obtenidos se obtienen los siguientes datos:

- El 60% de los colaboradores considera que la razón principal de su contratación fue: la experiencia laboral.
- 66.7% no ha recibido capacitación.
- El 20% desconoce sus responsabilidades y tareas.
- 60% de los colaboradores acude con el dueño de presentarse algún problema, mientras que un 20% busca resolución del conflicto por medio del teleoperador.
- 100% de los colaboradores desconoce su ubicación en la estructura organizacional de la empresa.
- 33.3 % se atribuye responsabilidades ajenas a su puesto
- Mas del 50% no recibe supervisión ni retroalimentación del desempeño.
- Casi el 30% del talento considera inadecuadas las condiciones de trabajo.

Al terminar la etapa de difusión de la nueva estructura organizacional, y presentadas las descripciones de puestos a sus ocupantes, la empresa alinea a su talento con base en el subsistema de organización diseñado, para corroborar qué el recurso humano comprendió lo establecido y antes de realizar su evaluación del desempeño se lanza nuevamente la encuesta digital de la cual se alcanza esta información:

- Para el 70% de la plantilla la principal razón de su contratación fue: sus competencias laborales.
- El 100% ha recibido algún tipo de capacitación.

- 📊 Todos los colaboradores reconocen sus responsabilidades y tareas.
- 📊 El 100% acude a su jefe inmediato de presentarse algún problema.
- 📊 85% del talento identifica su departamento y ubicación en el organigrama.
- 📊 Solo el 15% se atribuye responsabilidades ajenas a su puesto.
- 📊 El 84.6% ha sido supervisado de forma frecuente.
- 📊 En general el recurso humano de la empresa considera que las condiciones de trabajo y los canales de comunicación son los adecuados.

Los resultados de la segunda aplicación de la encuesta permiten contrastar el antes de la alineación al subsistema de organización de recursos humanos y el después una vez que la MiPyME fue alineada a la estructura organizacional y se ha hecho el diseño, descripción y análisis de puestos para cada cargo que la integra.

Los resultados de ambas encuestas permiten validar que se ha tenido una mejora considerable con respecto a la coordinación y control del talento humano. Al reconocer el deber ser de la labor que realizan, favorece a un mejor cumplimiento de funciones, repercutiendo directamente en la mejora del servicio, respaldando con ello, la propuesta de valor presentada en el modelo de negocio (Ilustración 12. Lienzo CANVAS). La mejora es perceptible por los usuarios del servicio de entrega, quienes, a través de una encuesta de salida difundida por la empresa de forma online, han dado su opinión, generándose los siguientes datos relevantes:

- 📊 El 72% de los clientes ha recibido su entrega en condiciones óptimas.
- 📊 Más del 57% de los clientes recibió el producto sanitizado
- 📊 El 71% percibe fiabilidad en el servicio al cliente.
- 📊 Para el 60% el servicio ofertado es de calidad.

Después de la alineación del talento humano a la estructura organizacional y con conocimiento pleno de sus funciones y responsabilidades, las cuales fueron exteriorizadas en el diseño, descripción y análisis de puestos se realizó la evaluación del desempeño para los niveles estratégico, táctico y operativo, con la finalidad de validar que el diseño del subsistema fomenta el desarrollo de habilidades entre los colaboradores y permite la

coordinación y control del talento humano. La evaluación se realizó con base en lo establecido en el apartado 5.4 Evaluación del desempeño; concluidas las evaluaciones para facilitar su análisis se capturan los resultados en una macro diseñada en el programa computacional Excel para facilitar el análisis y resguardo de los resultados de la evaluación del desempeño, la cual se puede visualizar en el Anexo III.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño, se presentan de manera grafica a continuación:

1. Evaluación del desempeño nivel estratégico

Tabla 14. Evaluación Gerencia

Competencia	Estándar	Logrado
Conducción de personas	10	6
Liderazgo	10	7
Visión Estratégica	10	9
Conciencia Organizacional	10	9
Innovación y Creatividad	10	9

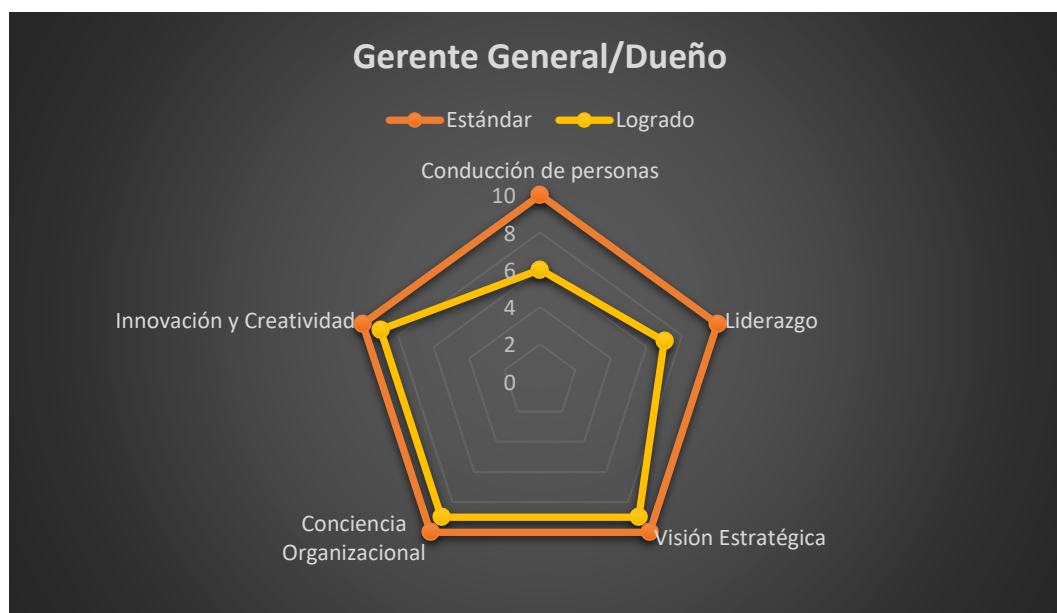


Figura 1. Evaluación Gerencia

2. Evaluación del desempeño nivel táctico

En el nivel táctico se tienen 3 jefaturas, los ocupantes de dichos cargos fueron evaluados por el gerente general. Los resultados de la evaluación conductual permitieron identificar que tan desarrolladas se tienen las habilidades, capacidades y conocimientos que demanda cada puesto, además, se logra visualizar con claridad aquellas que deben ser reforzadas, los resultados se presentan en las siguientes tablas:

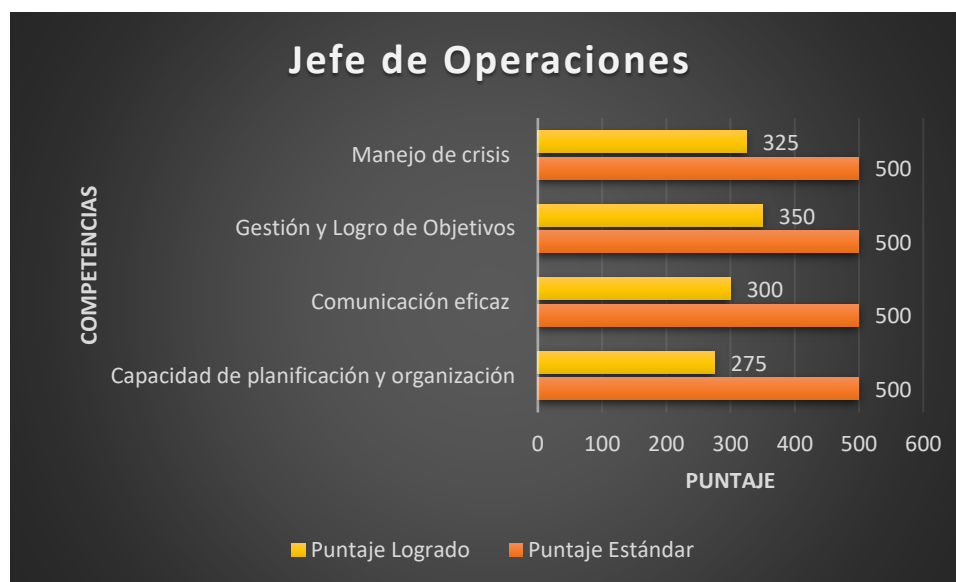


Figura 2. Evaluación jefe de operaciones

El ocupante del puesto en esta parte de la evaluación obtuvo un promedio de 63, presentando como la gestión y logro de objetivos como la competencia más desarrollada, siendo la capacidad de planificación y organización en la que tendría que reforzarse al obtener el menor puntaje.



Figura 3. Jefe de Convenios

El jefe de convenios, obtiene en la prueba un promedio de 68. Siendo la influencia y negociación la competencia con mayor ponderación, y la de menos la conciencia organizacional.

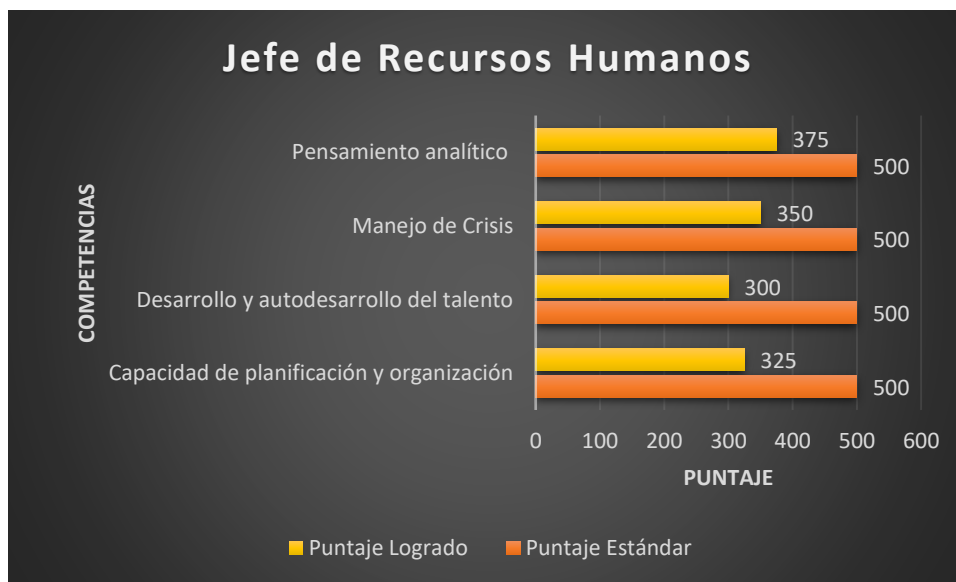


Figura 4. Jefe de Recursos Humanos

Para el jefe de recursos humanos, es el pensamiento analítico y la capacidad de planificación y organización la de mayor y menor desarrollo. Con un promedio general de la evaluación conductual de 68.

3. Evaluación del desempeño teleoperadores

Los teleoperadores se ubican en la estructura organizacional de la empresa de entrega a en el nivel operativo, como parte del departamento de convenios corporativos por ende, los ocupantes del puesto fueron evaluados por el jefe de dicho departamento continuando con la metodología 90° , los porcentajes obtenidos en la evaluación conductual fueron:



Figura 5. Evaluación teleoperador 1

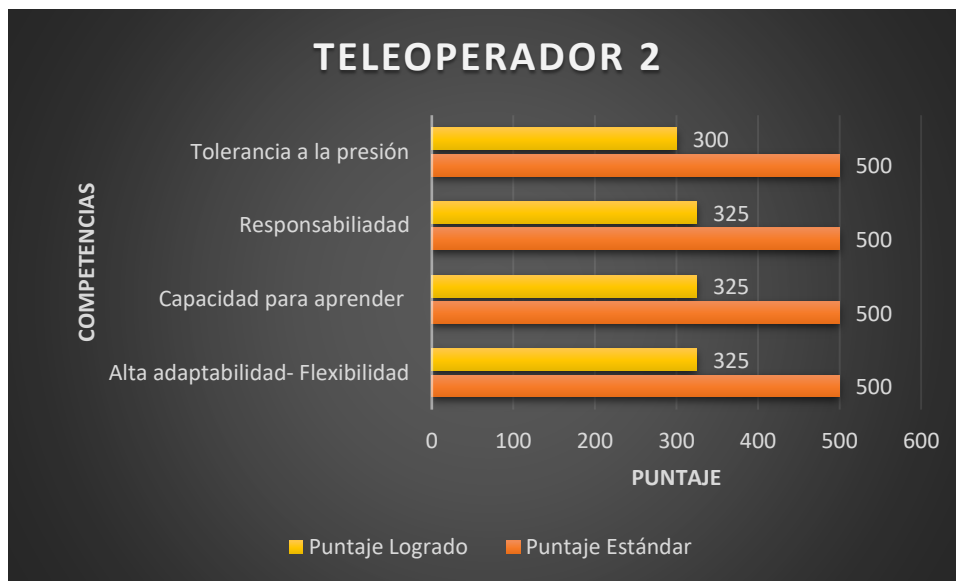


Figura 6. Teleoperador 2



Figura 7. Teleoperador 3

Al ser tres los ocupantes del mismo puesto la evaluación conductual permitió realizar una comparación de desempeño entre estos, identificando las necesidades de capacitación individuales y grupales.

4. Resultados de evaluación general

Los informes derivados de las evaluaciones del desempeño, informan sobre el rendimiento global del talento humano, gracias a que se evalúa el cumplimiento de las funciones y el desarrollo de las competencias de cada puesto, permitiendo que los resultados proporcionen información completa para la toma de decisiones en pro del desarrollo del colaborador y la empresa. A continuación, se presentan los resultados generales de la evaluación del desempeño realizada, haciendo una comparación entre ponderación obtenida en la evaluación funcional y de competencias.

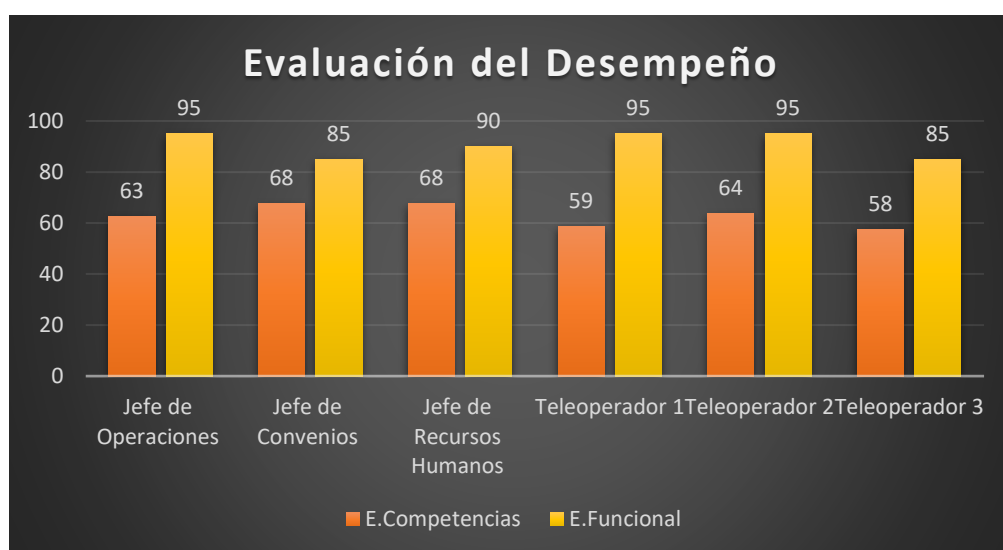


Figura 8. Resultados Generales

La gráfica muestra los porcentajes obtenidos tanto en la evaluación de competencias (barra naranja) como en la de funciones (barra amarilla), en ella se pueda visualizar que los porcentajes más altos fueron obtenidos en la evaluación funcional, esto permite identificar que durante los primeros meses de aplicación del subsistema de organización de recursos humanos, los colaboradores aún no alcanzan el desarrollo adecuado de las competencias requeridas, considerando lo establecido en la descripción de puestos, siendo de gran utilidad la macro en Excel (Anexo III) para identificar que conductas representan un área de oportunidad para cada trabajador, ya que, en dicha macro se plasman las conductas observables que fueron evaluadas por cada competencia, permitiendo identificar de manera precisa las de menor puntaje.

Los promedios generales obtenidos por cada evaluado se presentan en la figura 9 en donde se puede observar que, con base en los lineamientos del desempeño establecidos en el subsistema, son tres colaboradores que presentan un desempeño bajo lo normal y tres resultan con un desempeño normal.

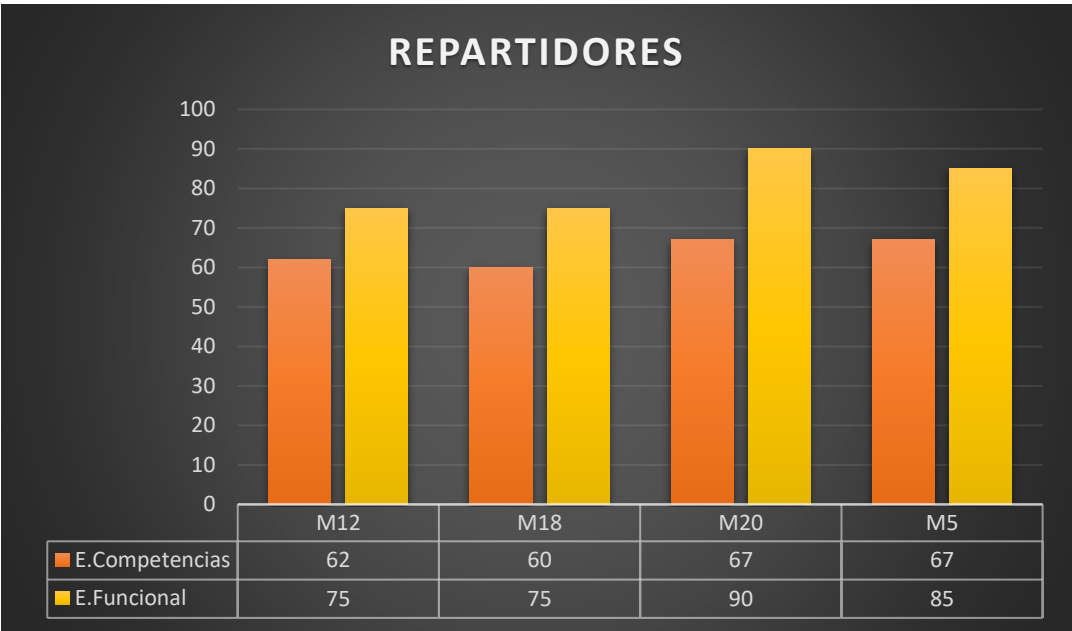


Figura 9. Comparación de resultados

Los repartidores no son considerados en esta evaluación general tomando en consideración que su método de evaluación funcional no es el mismo aplicado para el resto de la plantilla, los resultados que se presentan a continuación consideran los datos arrojados en la prueba piloto de la plataforma tecnológica y la encuesta de salida lanzada a los clientes de la empresa, ambas herramientas permiten valorar el desempeño funcional. La información compilada en una macro permite al evaluador puntuar con bases sólidas al repartidor. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación al primer turno:

Tabla 15. Evaluación repartidores

Repartidor	E. Competencias	E. Funcional
M12	62	75
M18	60	75
M20	67	90
M5	67	85



. Figura 10. Evaluación Repartidore

La evaluación presentada muestra los resultados de la evaluación del desempeño del primero turno de la empresa, los resultados permiten hacer una comparación de resultados, con ello, se pudo realizar la toma de decisiones con respecto a la asignación de servicios y beneficios dados por los superiores a quienes obtuvieron mejores puntajes y permite establecer compromisos con cada colaborador.

Tabla 16. Evaluación turno 1

Repartidor	Promedio General
M20	73
M5	71
M12	60
M18	64



Figura 11. Evaluación turno 1

La aplicación de las herramientas de apoyo para la evaluación funcional expone las malas prácticas en el desempeño de los repartidores, detectando desviaciones en ruta, tiempos de descanso extendidos, servicios sin reportar, uso inadecuado del equipo de protección personal, cobros extra en el servicio, manejo inadecuado del equipo de transporte y servicio en atención al cliente inadecuado. Al haber sido detectadas las malas prácticas facilita al jefe de operaciones y gerente la toma de decisiones, dando como resultado la cancelación de relaciones laborales y la aplicación de sanciones según sea el caso.

Además, los informes realizados por el jefe de recursos humanos, incluyen las necesidades de capacitación del recurso humano e incluyen propuestas de acciones concretas para mejorar el desempeño grupal e individual del talento humano, buscando el desarrollo de habilidades que aseguren la ejecución correcta del servicio.

Conclusiones

Realizar el análisis de la situación de la empresa localizado en el Capítulo 3 de este documento, se logró conocer la situación de la empresa y su relación con los entornos; al identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se logra evaluar las condiciones reales de la empresa, lo que dio pauta al diseño del modelo de negocio para la empresa, haciendo uso del modelo Canvas se logró expresar la lógica por medio de la cual la MiPyME intenta generar dinero y ofrecer valor a sus clientes, estableciendo su red de aliados para formar y lanzar este valor al mercado.

Considerando lo establecido por Alexander Osterwalder, para que la empresa logrará generar una ventaja competitiva, la implementación del modelo de negocio tendría que realizarse de forma correcta, sin embargo, el análisis previo arrojaba que no se tenía el respaldo del recurso humano considerado como recurso clave dentro de este modelo, por ello, el desarrollo de esta investigación lleva a la identificación de las necesidades de organización de capital humano directamente relacionadas con el modelo de negocios establecido.

Diseñar una estructura organizacional previa al diseño de los componentes del subsistema de organización de recurso humanos permitió la departamentalización de la empresa con base en las actividades clave del modelo de negocios propuesto, permitiendo que el diseño, descripción y análisis de puestos respaldará la estructura, delegando de forma concreta las tareas y obligaciones que llevan a la correcta ejecución de las actividades clave.

Diseñar un método de evaluación del desempeño que contemple las funciones establecidas en la descripción de puestos y las competencias requeridas para cada cargo dio como resultado una evaluación objetiva e integral, que permite medir el rendimiento y talento de la plantilla de colaboradores.

Sin embargo, la implementación del subsistema generó un aumento en la rotación de personal en los puestos operativos, lo anterior se le atribuye a que, al aumentar el control sobre el talento humano, algunos colaboradores no tuvieron una adaptación favorable ante

esta nueva forma de trabajo ocasionado despidos y/o renunciaciones, pero a ello, las vacantes fueron cubiertas al corto plazo considerando en el proceso de reclutamiento la descripción y análisis de puestos establecido.

Los objetivos específicos de esta investigación fueron alcanzados de manera favorable con la conclusión del proceso de evaluación. El subsistema de organización implementado trajo como resultado la coordinación y control del capital humano, el uso de las diferentes técnicas permitió la promoción del desempeño eficiente de los colaboradores logrando el cumplimiento del modelo de negocios propuesto, generando una ventaja competitiva para la empresa de entregas y cumpliendo con el objetivo general de esta investigación.

La ventaja competitiva adquirida resulta favorecedora para la empresa ante el arribo de una nueva competencia directa, dicho competidor es la empresa DiDi Food, plataforma profesional de pedidos y entregas china que llega al mercado con toda una estructura y procesos empresariales establecidos, impactando de manera directa en la demanda del servicio de la empresa donde se desarrolla la investigación, a pesar de ello, la organización cuenta con un subsistema de organización de recursos humanos que le da solidez, considerando al recurso humano como el recurso más importante dentro de la organizaciones, ésta puede dar continuidad a sus operaciones en dirección a lo establecido en su modelo de negocio.

 TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO	Nombre del documento: Carta de No Inconveniencia	
	Referencia a la Norma ISO9001:2015: 8.1, 8.2.2, 8.5.1, 8.6	
	Página 1 de 1	
	Código: ITO-VI-PO-016-02 Revisión: 01	

Orizaba, Ver. a 14 de NOVIEMBRE de 2023

C. VIDAURRI CAJINA MARIA ERNESTINA
EGRESADO/A

Me permito informarle de acuerdo a su solicitud, que **NO EXISTE INCONVENIENTE** para que pueda Ud. presentar su Acto de Recepción Profesional, ya que su expediente quedó integrado para tal efecto.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA – TÉCNICA - CULTURA®


ALMA IVONNE SANCHEZ GARCIA
JEFE/A DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES



c.c.p. Archivo
c.c.p. División de Estudios Profesionales

Referencias

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario por Competencias La trilogía*. Buenos Aires : Granica .
- CEPAL. (16 de Diciembre de 2020). América Latina y el Caribe tendrá crecimiento positivo en 2021, pero no alcanzará para recuperar los niveles de actividad económica pre-pandemia. *Comunicado de prensa: América Latina y el Caribe tendrá crecimiento positivo en 2021, pero no alcanzará para recuperar los niveles de actividad económica pre-pandemia*. Recuperado el abril de 2021, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-tendra-crecimiento-positivo-2021-pero-alcanzara-recuperar-niveles>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos* (Novena ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Correa, R., & Figueroa, B. (Marzo de 2019). *Plan de negocio: servicio delivery por conveniencia "2Go"* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Recuperado el Diciembre de 2020, de Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4233/MDE_1906.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado el Mayo de 2021, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- De-Pablos, C., López-Hermoso, C., Martín-Romo, J., Montero, S., & Nájera, J. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa, una visión integrada*. Madrid, España: ESIC.
- ENAPROCE. (2019). *INEGI PRESENTA RESULTADOS DE LA ENCUESTA NACIONAL SOBRE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (ENAPROCE) 2018*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- Española, R. A. (2020). *RAE*. Recuperado el Noviembre de 2020, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/confinamiento>

- Federal, C. J. (20 de 03 de 2020). *Gobierno de México*. Gobierno Federal, Poder ejecutivo/Consejo de Saludridad General. Recuperado el 30 de 11 de 2020, de Consejería Jurídica del Ejecutivo/COVID-19:
<https://www.gob.mx/cjef/documentos/se-declara-como-emergencia-sanitaria-la-epidemia-generada-por-covid-19>
- FORBES. (29 de Mayo de 2020). El servicio a domicilio se volvió fundamental tras el coronavirus. *El servicio a domicilio se volvió fundamental tras el coronavirus*. (F. Staff, Ed.) México. Obtenido de <https://forbes.co/2020/05/29/tecnologia/el-servicio-a-domicilio-se-volvio-fundamental-tras-el-coronavirus/>
- Hanel del Valle, J. (2005). *ANALISIS SITUACIONAL MODULO 1* (Vol. 1). Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Hernández , Mauricio. (Junio de 2020). *El desencanto del home office: trabajar a distancia no es lo que todos esperaban*. Obtenido de Forbes México:
<https://www.forbes.com.mx/tecnologia-desencanto-homeoffice/>
- Hernández Vidaurri , A. (Marzo de 2021). Beep beep, a 1 año de su fundación. (M. Vidaurri Cajina, Entrevistador)
- INEGI. (2014). *INEGI-Esperanza de vida de los negocios en México*. Obtenido de INEGI-Esperanza de vida de los negocios en México:
https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#Informacion_general
- INEGI. (2018). *INEGI*. Obtenido de INEGI-Informe ENAPROCE :
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- Infobae. (Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae :
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/04/01/coronavirus-pone-en-jaque-a-ocho-de-cada-diez-pymes-en-mexico/>
- Ingham, J., & Ulrich , D. (2016). Building better HR departments. *Strategic HR Review*, 15(3), 129-136. doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0025>
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Mani, S., & Mishra, M. (Mayo de 2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations “GREAT” model of motivation during the Covid-19

crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171-175. doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>

- Martínez, E., & Carmona, E. D. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito. Grado en Administración y Dirección de Empresas*. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA. Recuperado el Diciembre de 2020, de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Medina, F., Delgado, A., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735. doi:10.1016 / j.jbusres.2003.11.001
- Newsroom, A. (2020 de Marzo de 2020). *Newsroom*. Obtenido de Newsroom-Empresas Mexicanas: <https://blog.aspiria.mx/2020/03/24/8-de-cada-10-empresas-fracasen-en-mexico/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (Tim Clark ed.). (L. Vázquez, Trad.) Deusto. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 751-775.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. Disertación doctoral*. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université.
- Patterson, M., West, M., Lawthom, R., & Nickell, S. (1998). Impact of People Management Practices. *Issues in People Management*. Obtenido de https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_4936_0.pdf
- Pardo, C., & Díaz, L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en

- empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- RÍOS, M., FERRER, J., MUÑOZ, C., & MARTÍNEZ, M. (2011). El Balanced Scorecard en el área de Recursos: Caso Gerencia de Compensaciones de. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 145-176.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 2021
- Saad, A. T. (Agosto de 2020). Factors affecting online food delivery service in Bangladesh: an empirical study. *British Food Journal*. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0449>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2014). BALANCED SCORECARD FOR ENTREPRENEURS: FROM THE CANVAS MODEL TO THE CMI. *Redalyc.org*. doi:10.18359/RFCE.1620
- Silva, A., Rodrigues da Silva, R., & Cyreneu, D. (2017). The entrepreneurial process: connecting business model Canvas (BMC) to life cycle Canvas (LCC). *Redalyc.org*. doi: <https://doi.org/10.5585/Exacta.v16n4.7991>
- Teichert, T., Rezaei, S., & Correa, J. (Mayo de 2020). Customers' experiences of fast food delivery services: uncovering the semantic core benefits, actual and augmented product by text mining. *British Food Journal*, 122(11), 3513-3528. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2019-0909>
- Trabajo, O. I. (2020). *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19*. (2. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Ed.) Recuperado el Noviembre de 2020, de Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf
- Troise, C., O'Driscoll, A., Tani, M., & Prisco, A. (Septiembre de 2020). Online food delivery services and behavioural intention – a test of an integrated TAM and TPB framework. *British Food Journal*. doi:<https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2020-0418>
- Ulrich, D. (Noviembre de 2020). HR's ever-emerging contribution. *Strategic HR Review*. doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El Capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. Recuperado el 08 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Varela, R., & Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos: Un enfoque latinoamericano* (Decimoprimera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

WAYNE , R. (2010). *Administración de los Recursos Humanos* (Decimoprimera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el Diciembre de 2020

Werther , W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). (M. Joaquín, Trad.) Mc Graw Hill. Recuperado el Diciembre de 2020

Anexos

Anexo I. Formato de evaluación del desempeño niveles táctico y operativo

Evaluación del Desempeño		
Puesto:		Nivel:
Código del puesto:		Fecha:
Evaluado:		
Evaluador:		
A)		
Ítem	Funciones	Ponderación
1		
2		
3		
4		
5		
B)		
Ítem	Competencia	Ponderación
SECCIÓN 1		
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		
1.5		

SECCIÓN 2		
2.1		
2.2		
2.3		
2.4		
2.5		
SECCIÓN 3		
3.1		
3.2		
3.3		
3.4		
3.5		
SECCIÓN 4		
4.1		
4.2		
4.3		
4.4		
4.5		

Desempeño	Promedio
Funcional	
Conductual	
General	

Compromisos y/o observaciones:

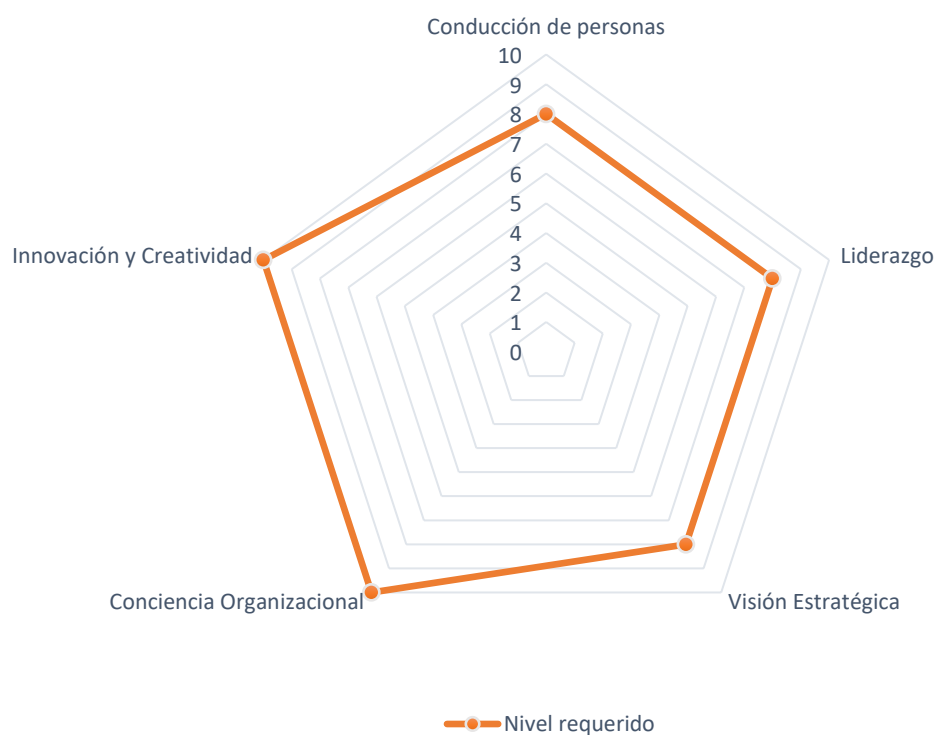
Anexo II. Formato de autoevaluación del desempeño nivel estratégico

Autoevaluación del Desempeño

Puesto:	Gerencia	Nivel:	Estratégico
Código del puesto:	001	Fecha:	

Instrucciones:

- Lee y entiende la importancia de cada competencia.
- Observa el nivel de competencia que solicita tu puesto, según los objetivos y retos a los que se tiene que enfrentar.
- Decide del 1 al 10 qué nivel de competencia presenta.
- Pon una marca en el lugar en el que hayas decidido que está tu nivel de competencia.
- Reflexiona, ¿Hay alguna diferencia entre el nivel que tu puesto necesita y el nivel que en realidad tiene? Si la respuesta es positiva, hay espacio para la mejora y es momento de tomar medidas



Anexo III. Macro de apoyo para la evaluación del desempeño

S17

Anexo IV. Herramienta de apoyo para la evaluación del desempeño repartidores

Ingreso de nuevo repartidor

N° de Empleado

Fecha de Ingreso Empresa

REGISTRAR

Inicio

Base de Información

Consulta TH

Información Personal

Género	
Nombre	
Apellido	
Fecha de Nacimiento	
Lugar de residencia	
Num. De moto	
Servicios atendidos	
Adeudo	
Grado de Estudios	
Cursos/ capacitaciones	
Estado Civil	
Tipo de Sangre	
Alergia/ Padecimientos	
Correo electrónico	
Teléfono	

Consultar Información del Talento Humano

Empleado

N° de Empleado

Fecha de Ingreso

Selecione nombre de empleado

Inicio

Ingresar TH

Base de información

Género	
Nombre	
Apellido	
Fecha de Nacimiento	
Lugar de residencia	
Num. De moto	
Servicios atendidos	
Adeudo	
Grado de Estudios	
Cursos/ capacitaciones	
Estado Civil	
Tipo de Sangre	
Alergia/ Padecimientos	
Correo electrónico	
Teléfono	

Anexo V. Productividad científica



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

Otorga

EL RECONOCIMIENTO

A:

M. E. Vidaurri Cajina, E. A. Romero Flores, N. Ortega Petterson, G.
Cabrera Zepeda, A.G. Alcalde Pérez

Por el artículo

**"Importancia de un modelo de negocio en el desarrollo de
estrategias de recursos humanos."**

Presentado en el marco del

COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA.

EVENTO INTERNACIONAL CIM-Orizaba-2021,

del 25 al 29 de octubre de 2021.

IA326


DR. MARIO LEONCIO ARRIOLA RODRÍGUEZ
COORDINADOR GENERAL





EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**EL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
A TRAVÉS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA**

OTORGA EL PRESENTE

RECONOCIMIENTO

A

MARÍA ERNESTINA VIDAURRI CAJINA

POR SU DESTACADA PARTICIPACIÓN COMO PONENTE EN LA CONFERENCIA

**“IMPORTANCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO EN EL DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS”**

EFFECTUADA DENTRO DEL MARCO DEL EVENTO INTERNACIONAL
“COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA ORIZABA 2021”
LLEVADO A CABO EN EL TECN, CAMPUS ORIZABA, DEL 25 AL 29 DE
OCTUBRE DE 2021.

ORIZABA, VER., A 29 DE OCTUBRE DE 2021.

CIENCIA – TÉCNICA- CULTURA®


RIGOBERTO REYES VALENZUELA
DIRECTOR



0532/21



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Orizaba
División de Estudios de Posgrado e Investigación

A QUIEN CORRESPONDA:

La que suscribe MIA Alma Gabriela Alcalde Pérez, Coordinadora de la Maestría en Ingeniería Administrativa, del Instituto Tecnológico de Orizaba, hace CONSTAR que la C.

MARIA ERNESTINA VIDAURRI CAJINA

impartió la conferencia:

**"Importancia de un modelo de negocio
en el desarrollo de estrategias de recursos humanos"**

en el Marco del Seminario I de la Maestría en Ingeniería Administrativa.

Para los efectos legales que al interesado convengan, se extiende la presente los quince días del mes de octubre del 2021.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica.
Ciencia – Técnica – Cultura®*

**M.I.A. ALMA GABRIELA ALCALDE PEREZ
COORDINADORA DE LA MAESTRIA EN
INGENIERIA ADMINISTRATIVA**

AGAP/mrn



Avenida Oriente 9 No. 852
Col. Emiliano Zapata, C.P. 94320
Orizaba, Veracruz, México.
Teléfono: 272-110-53-60
Email: cvd_orizaba@tecnm.mx
www.orizaba.tecnm.mx

