

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



“APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA: *KROFI DONUTS*”

REPORTE DE AUTOEMPLEO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

L I C E N C I A D O E N A D M I N I S T R A C I Ó N

PRESENTA

JOSEPH DELGADO BARAJAS

DIRECTORA

MTRA. EN ECO. ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

REVISORES

DRA. EN. A. PATRICIA MERCADO SALGADO

DR. EN O.y D.H. SAHID ISRAEL MULHIA ROMERO

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, OCTUBRE 2024

Contenido

Introducción 2

1. Exposición de motivos y participación directa como empresario fundador 4

2. Objetivos 5

2.1 Objetivo general 5

2.2 Objetivos específicos 5

3. Aspectos metodológicos 5

Capítulo 1. Planeación estratégica desde la óptica de *Krofi Donuts* 7

1.1 Generalidades de la Planeación Estratégica 7

1.2 El surgimiento de la empresa Krofi Donuts 9

1.3 Misión 12

1.4 Visión 12

1.5 Objetivos estratégicos en Krofi Donuts 13

1.5.1. Crear "la dona perfecta" 15

1.5.2. Desarrollar más de 15 sabores con propuesta innovadora 16

1.5.3. Ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes 16

1.5.4 Establecer puntos de venta en el valle de Toluca y CDMX 19

1.5.5. Desarrollar un sistema *e-commerce* 19

1.6 Valores organizacionales 20

1.7 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 22

Capítulo 2. El liderazgo empresarial y la aplicación de conocimiento 26

2.1 Enfoques teóricos sobre liderazgo 26

2.2 El liderazgo desde la experiencia como fundador en Krofi Donuts 27

2.2.1 Establecer una visión clara 28

2.2.2 Comunicar eficazmente 29

2.2.3 Fomentar el trabajo en equipo 29

2.2.4 Delegar tareas 29

2.2.5 Adaptabilidad 30

2.2.6 Motivar y reconocer logros 30

2.2.7 Aprender y mejorar constantemente 30

2.3 Conquista de mercado en época de la pandemia Covid-19 31

2.3.1 Condiciones imperantes en las empresas durante la pandemia 32

2.3.2 Estrategias de mercado y fidelidad del cliente 35

Capítulo 3. Administración de procesos 41

3.1 Procesos productivos 41

3.1.1. Proceso de amasado 41

3.1.2. Proceso de laminado y corte 42

3.1.3. Proceso de fermentado 43
3.1.4. Proceso de freído 45
3.1.5. Proceso de decoración 46
3.2 Procesos de logística 49
3.2.1 Proveedores Krofi Donuts 52
3.2.2. Distribución 53
3.3 Procesos vinculados al factor humano 55
3.3.1 Reclutamiento y selección 56
3.3.2. Formación y desarrollo 60
3.3.3. Compensación y beneficios 60
3.3.4. Salud y seguridad 61
3.3.5 Descripción de puestos 62
3.3.6 Evaluación y promoción 64
Capítulo 4. Administración de recursos financieros y empleos generados 65
4.1 Aportación de capital inicial 65
4.2 Resultados financieros 65
4.2.1. Ventas 66
4.2.2. Porcentaje de Costo de Ventas 67
4.2.3 Gastos de administración y ventas 68
4.2.4 Utilidad antes de impuestos 68
4.3 Empleos generados 70
Conclusiones 72
Referencias 75
ANEXOS 79
Anexo 1. Acta Constitutiva 80
Anexo 2. *Layout* 82
Anexo 3. Guía de Entrevista a Candidatos 84
Anexo 4. Estado de Resultados 86
Anexo 5. Descripción y perfil de puestos 88
Anexo 6. Formato para pago de cuotas obrero patronales, aportaciones y amortizaciones 104

Índice de figuras y tablas

Figura 1. Ubicación ***Krofi Donuts*** **10**
Figura 2. Logo ***Krofi Donuts*** **11**
Figura 3. Objetivos ***Krofi Donuts*** **15**
Tabla 1. Sabores ***Krofi Donuts*** **18**
Figura 4. Valores ***Krofi Donuts*** **22**
Figura 5. Análisis FODA ***Krofi Donuts*** **24**
Figura 6. Determinantes del diseño organizacional de ***Krofi Donuts*** **25**
Figura 7. Pilares del liderazgo **28**
Figura 8. Publicidad ***Krofi Donuts*** a través de e-commerce **33**
Figura 9. Creación de nuevos productos, donas temáticas **34**
Figura 10. Kit de protección ***Krofi Donuts*** **35**
Figura 11. Celebración del día del niño **37**
Figura 12. Celebración del día de la dona **38**
Figura 13. Récord ***Krofi Donuts*** **38**
Figura 14. Martes ***Krofi*** **39**
Figura 15. Proceso de amasado **42**
Figura 16. Proceso de laminado y corte **43**
Figura 17. Proceso de fermentado **45**
Figura 18. Proceso de freído **46**
Figura 19. Proceso de decoración **47**
Figura 20. Dona con cobertura (*topping*) **48**
Figura 21. Proceso de Logística **50**
Figura 22. Sistema de gestión de inventarios ***Krofi Donuts*** **51**
Figura 23. Transporte Krofi Donuts **55**
Figura 24. Proceso de Reclutamiento **57**
Figura 25. Ejemplo de prueba aplicada previa contratación **59**
Figura 26. Organigrama ***Krofi Donuts*** **63**
Figura 27. Ventas ***Krofi Donuts*** primer trimestre 2024, pesos mexicanos **67**
Figura 28. Porcentaje de costo de ventas **68**
Figura 29. Etiqueta de Secretaría de Salud **69**
Figura 30. Empleos generados ***Krofi Donuts*** **71**

Introducción

El presente documento se elabora en apego al Reglamento de Evaluación Profesional de la Universidad Autónoma del Estado de México, Capítulo Noveno, Artículo 50 del Reporte de Autoempleo Profesional (UAEMéx, 2015) y da cumplimiento a las características establecidas para esta forma de titulación.

En el siguiente reporte, se examina a fondo el proceso de creación de la empresa ***Krofi Donuts***, centrándome en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante mi etapa formativa en la universidad. Este reporte de autoempleo profesional refleja la sinergia entre la teoría del mundo académico y la realidad empresarial. Destaco de manera integral cómo la formación académica ha influido directamente en la gestión y desarrollo de este emprendimiento.

En el marco de este reporte, se exploran detalladamente las áreas clave que han contribuido al éxito de ***Krofi Donuts***. Se identifican cómo las lecciones aprendidas en el aula no solo se tradujeron en conceptos abstractos, sino que se convirtieron en herramientas concretas para la toma de decisiones estratégicas en la creación y consolidación de la empresa. La capacidad de adaptación y la flexibilidad, las habilidades cultivadas en el entorno universitario, se traducen en respuestas efectivas a las demandas del mercado y las tendencias cambiantes del consumidor.

Al compartir mi experiencia a través de este trabajo de titulación, me gustaría inspirar a otros estudiantes a abrazar sus propias visiones emprendedoras. La creación y consolidación de ***Krofi Donuts*** no solo es el testimonio de mi propio viaje, sino también una invitación a explorar el potencial transformador de la educación superior en el contexto empresarial. A través de este reporte, pretendo motivar a futuros emprendedores a aplicar de manera innovadora los conocimientos adquiridos, convirtiendo sus ideas en empresas sostenibles y exitosas.

Krofi Donuts no solo representa una empresa próspera, sino un testimonio vivo de cómo la educación superior puede ser un puente entre la teoría y la realidad empresarial, impulsando el surgimiento de emprendimientos exitosos y sostenibles, que para mí ha representado generar de uno a siete empleos desde la creación de esta empresa.

El proceso para poder elaborar el presente Reporte de Autoempleo inició con la ubicación de las unidades de aprendizaje que contribuyeron de manera significativa en mi formación académica en la Licenciatura en Administración, y que han permitido la puesta en marcha de la empresa ***Krofi Donuts***.

Son diversas las asignaturas aplicables, entre las que destacan: Administración de las Pymes; Teoría y Diseño Organizacional; Producción y Operaciones; Administración Estratégica y Desarrollo Empresarial. Se revisaron los programas de estudio para identificar las temáticas específicas que permitieron una intervención con más elementos y mayor sustento en cada etapa de la puesta en marcha de ***Krofi Donuts***.

La intervención que he podido generar como fundador de ***Krofi Donuts*** se ha beneficiado en gran medida con las aportaciones de los temas abordados en las asignaturas descritas. Específicamente, se opta por la aplicación del conocimiento sobre el liderazgo, acompañado del emprendimiento como actividad que incentiva la innovación porque requiere decisiones y acciones concretas para que, a partir del conocimiento adquirido, se lleve a cabo un proyecto en el ámbito de los negocios. El aprendizaje durante la licenciatura generó las bases para crear un plan de emprendimiento con las mejores condiciones para su puesta en marcha y evolución.

La estructura del documento está conformada por cuatro capítulos. En el capítulo uno se aborda la planeación estratégica desde la óptica de ***Krofi Donuts*** para dar cuenta de su conformación y estructura actual. En el segundo capítulo se describe el liderazgo empresarial desarrollado y su aplicación en ***Krofi Donuts***. En el tercer capítulo se presenta la administración de procesos para exponer las áreas de producción, logística y el factor humano como áreas centrales en la empresa. En el cuarto capítulo se muestra la administración de recursos para apuntar la inversión de capital, los resultados financieros y los empleos generados del negocio referido. Finalmente, cierro con una breve exposición de mis planes a futuro con ***Krofi Donuts***.

Toluca, Estado de México Octubre, 2024

1. Exposición de motivos y participación directa como empresario fundador

En las siguientes líneas quiero expresar las razones fundamentales que me llevan a elegir la modalidad de titulación Reporte de Autoempleo profesional. La elección de esta modalidad se fundamenta en el hecho de que ***Krofi Donuts*** representa un proyecto en el cual he aplicado de manera concreta los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante mi carrera. La creación y gestión de esta empresa ha sido una experiencia invaluable, ya que me ha permitido demostrar la utilidad práctica de mis habilidades como administrador.

El Reporte de Autoempleo profesional es una herramienta esencial para evaluar y reflexionar sobre la aplicación de estos conocimientos en un entorno empresarial real. A través de este informe, se destaca cómo la formación en Administración ha sido fundamental para enfrentar los retos y oportunidades que ha implicado el negocio, así como para tomar decisiones estratégicas y gestionar eficientemente los recursos.

El análisis profundo de la experiencia con ***Krofi Donuts*** en este informe me permite desarrollar una visión más completa de la gestión empresarial y una mayor comprensión de las áreas en las que he aplicado exitosamente los conocimientos aprendidos. También incentiva mi capacidad para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, lo que contribuirá a mi desarrollo profesional. La elección de esta modalidad refleja mi deseo de mostrar cómo mi formación en administración se ha traducido en resultados tangibles y cómo he sido capaz de aplicar mis habilidades y competencias en un emprendimiento propio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Informar sobre la constitución y desarrollo de la empresa ***Krofi Donuts***, con el enfoque de aplicación del conocimiento en su creación, a partir del liderazgo empresarial.

2.2 Objetivos específicos

- Sistematizar la experiencia de la empresa ***Krofi Donuts***, desde su fundación hasta la conquista del mercado.

- Registrar la práctica realizada y vivida con una mirada crítica sobre el conocimiento adquirido como líder de la empresa ***Krofi Donuts***.

- Revisar la administración de procesos y la administración de recursos, con la finalidad de construir una proyección de la empresa ***Krofi Donuts*** para reforzar la aplicación del conocimiento como líder.

3. Aspectos metodológicos

Para dar cumplimiento a las características propias del Reporte de Autoempleo profesional, según el Capítulo Noveno del Reglamento de Evaluación Profesional de la UAEMex (2013), se recurre tanto a la sistematización de experiencias como a la monografía descriptiva.

De acuerdo con Jara (2012), se tiene la condición de sistematizar una experiencia cuando se trata de encontrar en la práctica las respuestas o alternativas ante supuestos teóricos y marcos referenciales que abordamos en lo largo de nuestra formación profesional, y que no siempre aplican al contexto mexicano de las empresas.

Específicamente, el concepto de sistematización de experiencias ha sido creado históricamente en América Latina como producto del esfuerzo por construir marcos propios de interpretación teórica desde las condiciones particulares de nuestra realidad. Al respecto, tiene especial importancia la intervención-acción acompañada de críticas, replanteamientos y redefiniciones, pero también de aciertos y errores, para avanzar hacia la *praxis* en términos de participar en la transformación de la realidad y buscar la forma de que esta

vivencia o experiencia enriquezca el conocimiento. De tal forma que dicha acción transformadora llegue a ser cada vez más dinámica y eficiente. Para ello, el punto de partida es la participación en la experiencia y contar con registros específicos (Jara, 2012), aspectos que se cumplen en su totalidad en el presente documento.

Con lo anterior se sistematizó el aprendizaje significativo que como fundador, líder, emprendedor y empresario he tenido desde 2019 en la empresa ***Krofi Donuts.*** A lo largo del presente documento se ponen de relieve la reconstrucción de los siguientes aspectos:

- De lo ocurrido desde la fundación de esta unidad productiva hasta la conquista del mercado.
- De una práctica realizada y vivida con una mirada crítica sobre la experiencia.
- De conocimientos desde la práctica en el campo del liderazgo empresarial.

Adicionalmente, este trabajo escrito para obtener el título de licenciatura se presenta como monografía descriptiva tomando como eje temático el liderazgo y, específicamente, su aplicación en la creación de una empresa.

Una monografía es una descripción o exposición explicativa sobre un tema concreto dentro de una disciplina. Es un trabajo escrito que forma parte de los conocimientos, habilidades y capacidades que deben adquirirse en la formación universitaria. La monografía trata de hechos, acontecimientos o situaciones que se abordan a partir de un eje específico (Ander-Egg y Valle, 2008). Para el presente trabajo, se trata del liderazgo y gestión en la fundación de una unidad económica.

Como lo recomienda Núñez Ang (2009), en la elección de este tema se asumió responsabilidad y seriedad, con la finalidad de materializar el compromiso de compartir una experiencia hasta ahora exitosa y que, si bien ha sido construida con aciertos, también se han vivido sinsabores y ciertas angustias.

Capítulo 1. Planeación estratégica desde la óptica de *Krofi Donuts*

1.1 Generalidades de la Planeación Estratégica

Como lo aprendí durante mi trayecto por la universidad, la planeación estratégica requiere de esfuerzo, conocimientos, experiencia, recursos, habilidades y herramientas para crear organizaciones eficientes y con claridad del rumbo que eligen. De hecho, más que una manera de consolidar la información disponible para mirar hacia adelante es un proceso que se realiza con el paso del tiempo, a través de la práctica y la toma de decisiones. Planear [la operación] de una firma como ***Krofi***[1] ***Donuts*** requiere de esmero, trabajo, dedicación, métodos, procedimientos, evaluaciones y análisis que den claridad de los pasos a seguir para lograr resultados favorables.

La planeación estratégica es un elemento fundamental para el desarrollo y bienestar de cualquier organización. Es una herramienta de la administración que involucra la construcción de objetivos, estrategias, procesos, estructuras, sistemas, actividades y áreas de una organización para fomentar su crecimiento. Es una condición necesaria para cualquier negocio porque requiere una visión que impulse los conocimientos internos y del entorno para poder trazar la ruta que permita el sostenimiento de las empresas en el tiempo (Chiavenato, 2017).

Como lo refiere Peter Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y medir, con una reevaluación sistemática los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (Drucker, 1984 citado en Chiavenato, 2017, p. 27).

Otros autores han definido a la planeación estratégica como un proceso que viene del liderazgo y que pretende encontrar ventajas competitivas para que los negocios cuenten con una dirección clara y estratégica utilizando los recursos y herramientas disponibles (Suárez y Altahona, 2009 citados por González y Rodríguez, 2019). Asimismo, se ha

[1] ***Krofi*** significa dona en esloveno.

definido como un proceso que genera creatividad en las empresas en tanto está enfocada en una visión hacia el futuro. Es una herramienta que pretende dar soporte a la organización y promover efectividad en un entorno que cambia de manera constante con limitantes y desafíos que retan la estabilidad de las firmas (Scott, 2008 citado por González y Rodríguez, 2019).

La planeación estratégica también se define como una habilidad que guardan las empresas para identificar cuáles son los pasos para su desarrollo y evolución en el tiempo. Es considerada una herramienta del liderazgo para poder aprovechar las ventajas que tiene cada firma, en función de sus metas, del entorno y de los recursos con los que cuenta (Larrañaga y Ortega, 2018). La planeación estratégica tiene una cualidad importante, la mirada hacia el futuro para mejora y permanencia de las organizaciones en el mercado.

La planeación estratégica es un instrumento fundamental basado en la definición de objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con una temporalidad. Esta herramienta permite que todo lo que se desarrolle e implemente en la empresa tenga fundamentos claros para concretar las metas planteadas. Se trata entonces de un elemento que es necesario para emprender un negocio y establecer de forma precisa hacia dónde dirigirse.

Estos elementos descritos enmarcan el papel significativo que guarda la planeación estratégica en una empresa de cualquier tipo. Para mi caso como fundador de ***Krofi Donuts*** ha implicado saber hacia dónde puedo dirigir los esfuerzos en función de las metas, los recursos, del entorno y de la competitividad, para actuar con certeza al interior de mi organización. La visión hacia el futuro es una necesidad para cualquier unidad económica como la referida, dado que plantear un horizonte es una manera de dar sostenibilidad al negocio.

La proactividad que he podido plasmar en mi negocio contribuye a desarrollar capacidades para resolver situaciones adversas, promover cambios y tomar decisiones ante una sociedad como la nuestra que demanda acciones más complejas en un entorno competitivo. Por ello, se requiere de la participación de cada integrante de la organización, desde luego, la mía como fundador, pero también de quienes hoy forman parte de esta empresa. Es importante definir roles para que cada persona comprenda cómo puede

contribuir a los objetivos que establece ***Krofi Donuts*** y que requiere de la intervención de cada empleado.

Sin duda, el tamaño de la empresa influye en la forma en que se desarrolla la planeación estratégica. A diferencia de las empresas grandes, en donde la planeación estratégica es totalmente necesaria y fundamental para seguir avanzando, algunas veces las microempresas no contamos con una visión a futuro porque el propio contexto, las necesidades a resolver y los problemas que vamos viviendo mientras aprendemos y nos adaptamos, no nos da el tiempo para avanzar hacia algo más planeado y estructurado.

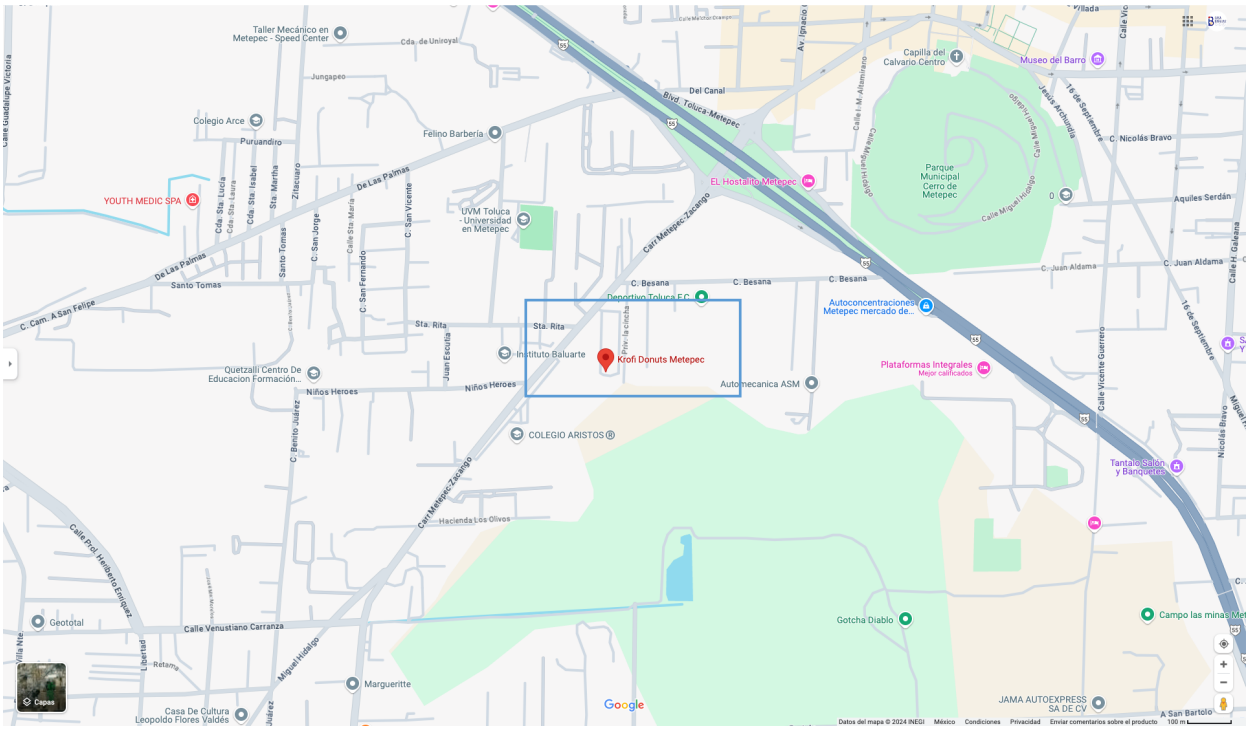
1.2 El surgimiento de la empresa Krofi Donuts

En enero de 2019 nació una idea de negocio: la elaboración y venta de donas, creada con la visión inicial de ofrecer a la población del Valle de Toluca una nueva alternativa de producto en la dona tradicional. La empresa está ubicada en: Carretera Metepec-Zacango, #600 A 25, La Magdalena Ocotitlán, Metepec, México, 52161 (figura 1). La intención fue que estas nuevas donas ofrecieran un distintivo particular en decoraciones, coberturas *(toppings)* y sabores totalmente innovadores. Dicha idea forma parte de la intención de inspirar momentos de júbilo a través de cada uno de nuestros productos, de manera que podamos asegurar que en cada dona que elaboramos aportamos valor a nuestros clientes, logrando lazos de fidelidad y confianza.

A lo largo del primer año se trabajó para crear las condiciones necesarias e implementar el desarrollo de la organización, la estandarización del producto, las diferentes presentaciones y la estrategia que nos permitirían introducir las donas al mercado. Las asignaturas cursadas durante la carrera universitaria, sin duda son un apoyo fundamental para contar con los conocimientos sobre la administración y la gestión de negocios. Desde luego que el impulso, la energía, el compromiso, la responsabilidad y la necesidad para que una organización de reciente creación cumpla con su propósito es un reto que va más allá de lo que se aprende en las aulas.

Figura 1

Ubicación Krofi Donuts



Fuente: Google(s.f).

Como fundador de este negocio, al inicio no fue posible elaborar la planeación estratégica como preámbulo para arrancar operaciones en ***Krofi Donuts***. Más bien, se desarrolló una idea y se construyó un plan a través de lo que cada día surgió como experiencia de emprendimiento. Se realizaron ajustes con base en las circunstancias que desafían tanto la operación como la satisfacción de los clientes. Se iniciaron operaciones sin un procedimiento o manual con pasos a seguir. Se tomó en cuenta la intuición, la intención y las decisiones que sobre la marcha se eligen para poder sacar adelante una empresa con pocas definiciones, pero con gran empeño, trabajo y dedicación.

Sin embargo, llegó un punto en que como fundador de una empresa se reflexiona sobre la operación cotidiana y el futuro. Es decir, no basta con resolver las adversidades diarias para que un negocio sea rentable, permanezca en el mercado y tenga éxito. Se requiere que las personas que integran esa organización comprendan hacia dónde dirigir sus esfuerzos para concretar los objetivos. Incluso, se necesita tener dirección y precisión a partir del liderazgo.

Este aspecto, demanda un esfuerzo adicional para hacer de la planeación estratégica un pilar central de desarrollo en la microempresa. Lo que aprendí en las aulas me recordó la relevancia de que un negocio tenga dirección, claridad y metas.

De acuerdo con el marketing y la economía de la empresa, la imagen corporativa es un elemento fundamental que contribuye al posicionamiento de una organización y en la percepción de los consumidores (Valle et al., 2023). De manera que para desarrollar el logo de ***Krofi Donuts*** pensamos en que el diseño fuera simple para no entorpecer la visibilidad e interpretación del público. Nuestro objetivo fue dejar una imagen que pudieran recordar fácilmente las personas.

Además, nos dedicamos a revisar de manera detallada la psicología del color para determinar el impacto de los colores en la percepción y el comportamiento de los individuos (Rolón et al., 2020). Por ello, elegimos el color azul que representa la frescura, la espiritualidad, la confianza, la libertad, la paciencia, la lealtad, la paz y la honradez (Heller, 2004). Este color se seleccionó con base en los principios de la empresa para generar confianza, aceptación y confiabilidad en todas las áreas de nuestra organización. Logrando así transmitir de la misma forma estas emociones a todos nuestros clientes (figura 2).

Figura 2

Logotipo Krofi Donuts



1.3 Misión

Parte de lo que se aprende en la licenciatura en administración, es la relevancia de constituir una misión que indique el propósito que tiene cada firma. De allí que algunos autores refieren que la misión es “la ideología central que determina el carácter duradero de una organización, proporcionando una identidad coherente que trasciende la vida del producto o ciclos de comercialización, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales" (Contreras et al., 2020, p. 405). Dicho de otro modo, la misión es un pilar que conduce a cualquier empresa para que defina sus siguientes pasos.

Otros autores refieren a la misión como una afirmación en la que se establece el propósito de la firma, es decir, para qué fue creada (Sánchez, 2011 citado en Mendoza et al., 2019). Asimismo, la misión declara el alcance sobre productos, mercados y la necesidad que se atenderá para la sociedad (Chiavenato, 2020). Es “un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización” (Chiavenato, 2020, p.49).

Por ello, entre el año 2019 y 2020, la misión de ***Krofi Donuts*** fue “*Fabricar excelencia que permita a nuestros clientes gozar de momentos inigualables al disfrutar de nuestros productos*”. Sin embargo, con el paso del tiempo ha cambiado y la misión actual es *“Generar experiencias de sabor y momentos únicos para cada uno de nuestros clientes a través de cada producto entregado. Buscamos satisfacer la parte emocional del cliente para crear lazos de fidelidad con cada uno”.* Es un hecho que la experiencia a través del tiempo implica ciertas etapas y por lo tanto distintas prioridades.

1.4 Visión

Diversas unidades de aprendizaje dentro de la licenciatura en administración hacen notar la relevancia del segundo pilar en la planeación estratégica: la visión. Identificar hacia dónde desea y puede avanzar una compañía. Es definir los siguientes pasos para el futuro y consolidar el referente necesario para dirigir los esfuerzos cotidianos.

La visión implica apuntar hacia el futuro y enunciar de manera formal en qué quiere convertirse la organización en un plazo determinado (Kirkpatrick, 2017). La visión puede

ser un impulso para enfrentar los cambios de mejor manera posible en un entorno tan cambiante (Contreras et al., 2020). “El desafío de la formulación de la visión de los negocios es que no se limita al simple ejercicio de rastrear y elegir las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos)” (Chiavenato, 2020, p. 54).

La visión representa la visualización de la firma en el futuro, es decir, el ideal que quiere lograr. Es un referente que ayuda a tener claridad sobre la proyección hacia el futuro que tiene la compañía de sí misma (López et al., 2019). Muchas veces cuando se inicia en el emprendimiento no se tiene total certeza del rumbo que debe tomar el negocio. No obstante, se requiere invertir el esfuerzo y tiempo necesarios para poder definir el futuro. Construir el camino requiere de trazar una ruta y la visión suma a que este andar se recorra con mayor claridad.

La visión de ***Krofi Donuts*** en su primer año fue *“Liderar la creación y provisión de nuestros productos, llevando sabor, frescura y suavidad para todos nuestros clientes”*. Sin embargo, se ha modificado y la visión actual es *“Brindar productos y servicios de alta calidad y confiabilidad, con presencia en todo México”.*

El cumplimiento de la visión actualizada exigía complementar con otro tipo de requisitos legales para poder avanzar y convertir a ***Krofi Donuts*** en una empresa consolidada y legalmente constituida. De manera que se revisaron algunos elementos representativos para poder dar este paso importante. En primer lugar, proteger los intereses propios y de los accionistas. Después, abrir oportunidades para crear alianzas comerciales, y, finalmente, mejorar las relaciones con proveedores y clientes para que en el corto plazo se pudieran ingresar nuevos accionistas a la organización. La razón social de ***Krofi Donuts*** es GRUPO VAITTEM SA DE CV y fue legalmente creada el 20 de julio del año 2020 (anexo 1).

1.5 Objetivos estratégicos en Krofi Donuts

Como líder, el caso que se expone en el presente Reporte de Autoempleo ha implicado consolidar la idea que surgió en cierto momento. Identificar los objetivos del negocio involucró un análisis y la valoración de factores que aportaran claridad. Para ello, se plantearon varias interrogantes sobre ***Krofi Donuts:*** ¿Qué tipo de bien se produce? ¿A

quiénes va dirigido? ¿Cuál es el valor agregado que puede ofrecer el producto? ¿Cuáles son los resultados que se esperan de esta organización? ¿Cómo se visualiza ***Krofi Donuts*** *en el futuro?* Se puede decir que eso se convirtió en la antesala a la planeación estratégica.

Los objetivos estratégicos trataron de dar claridad sobre lo que se pretendía con la creación de este negocio. No basta con tener una idea que pueda resultar innovadora, se trata de darle forma con lo que se sabe en el momento en que se toma la decisión, y posteriormente, ampliar la perspectiva para colocar las bases de lo que puede ser una gran empresa en el futuro: una compañía con crecimiento, productividad, eficiencia y altos estándares de calidad que genere rentabilidad.

Se trabajó sobre el diseño de los objetivos que permitirían claridad en las acciones, estrategias, procesos y procedimientos para poder generar resultados concretos. González y Rodríguez (2019, p. 8) refieren que los objetivos son “la selección y relación de hechos, así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados”

Los objetivos se convierten en el timón de la planeación estratégica que ayudan a determinar las etapas, los procesos para llegar a los resultados esperados y promover crecimiento y desarrollo en la empresa. Los objetivos permiten trabajar con dirección para que quienes forman parte de la organización tengan el conocimiento de lo que se debe plantear. Enseguida se presentan los objetivos de ***Krofi Donuts*** (figura 3).

Figura 3

Objetivos Krofi Donuts



1.5.1. Crear “la dona perfecta”

En ***Krofi Donuts*** creamos un ambicioso objetivo llamado "la dona perfecta". Esta idea surgió a raíz de un detallado análisis y observación de la competencia en el mercado. Me di cuenta de que había tres características clave que definían la excelencia en una dona: el tamaño, la forma y el sabor.

Con esta visión en mente, me propuse desarrollar la dona perfecta que cumpliera con estos tres criterios de manera impecable. A medida que trabajamos en este objetivo, observé que nuestra dona superaba ampliamente a la competencia. Mientras que ellos podían cumplir con solo dos de las tres características --o, en ocasiones, solo con una—logré combinar de manera magistral el tamaño ideal, una forma uniforme y un sabor que despierta los sentidos.

La dedicación a este objetivo me llevó a perfeccionar cada detalle junto con el equipo de trabajo, desde la elección de los ingredientes hasta el proceso de elaboración. Cada paso

fue cuidadosamente diseñado para asegurar la entrega de un producto que respalde el compromiso con la calidad y la excelencia que tiene la empresa.

1.5.2. Desarrollar más de 15 sabores con propuesta innovadora

La necesidad de crear más de 15 sabores en ***Krofi Donuts*** surgió del firme compromiso de diferenciarnos de la competencia y de satisfacer las diversas preferencias de todos los clientes. Se entiende que cada persona tiene un paladar único y que no hay un solo sabor que pueda complacer a todos por igual.

Al ofrecer una amplia variedad de sabores, esta empresa brinda a los clientes la oportunidad de tener una experiencia completamente personalizada. Desde los clásicos sabores hasta combinaciones innovadoras. La diversa selección que se ha conformado con los colaboradores garantiza que cada dona ***Krofi*** sea una experiencia única de sabor.

Además, esta iniciativa ha generado un distintivo en el mercado altamente competitivo de las donas. Mientras que algunos competidores pueden limitarse a unas pocas opciones básicas, en ***Krofi Donuts*** existe un compromiso para elevar los estándares y superar las expectativas. Crear más de 15 sabores permite demostrar la creatividad y habilidad culinaria, mostrando a los clientes que siempre estamos dispuestos a innovar y sorprender (tabla 1).

1.5.3. Ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes

En ***Krofi Donuts***, la necesidad de ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes es más que un objetivo, es poner el corazón en lo que hacemos. Desde el momento en que un cliente cruza las puertas de la empresa, quiero que sienta una calidez genuina y un sentido de atención personalizada.

La responsabilidad de ***Krofi Donuts*** va más allá de simplemente atender en sucursal. Abarca cada interacción que se genera, ya sea a través de entregas a domicilio o al colaborar con terceros que buscan el producto que se elabora. Cuando un cliente elige disfrutar de las donas en la comodidad de su hogar, se entiende que también están confiando en toda la capacidad para proporcionar una experiencia excepcional. En ***Krofi Donuts*** hay un esfuerzo genuino y un trabajo colaborativo por mantener la misma calidad

y atención al detalle en cada dona que sale de las instalaciones, con la certeza de que estas donas llegarán a manos de personas que confían en la marca.

Al trabajar con terceros, reconozco que ***Krofi Donuts*** es un eslabón en su cadena de suministro y éxito. La consistencia en la calidad y la puntualidad en las entregas son aspectos que valoro profundamente, ya que el compromiso puede afectar directamente la satisfacción de los clientes de otros actores importantes en la cadena de entrega.

Cada día es un esfuerzo importante por superar las expectativas. El éxito se basa en la satisfacción de todos los clientes, y eso es lo que genera impulso a buscar constantemente formas de mejorar y evolucionar. Cada sonrisa habla de satisfacción, cada momento compartido y cada dona disfrutada es un recordatorio constante de por qué tanto el equipo como yo, destinamos tanto esfuerzo en ser los mejores en lo que hacemos.

Tabla 1

Sabores Krofi Donuts

N°	Tipo	Nombre
1	**Donas Selectas**	Dona con KINDER DELICE®
2		Dona con KINDER BUENO®
3		Dona con BAILEYS®
4		Dona con KINDER SORPRESA®
5		Dona con KIT KAT®
6		Dona con FERRERO ROCHER®
7		Dona con KINDER MAXI®
8		Dona de Fresas con NUTELLA®
9		Dona Tocino Maple
10		Dona con FERRERO ROCHER® nuez
11		Dona con RICE KRISPIES TREATS®
12		Dona con LUCKY CHARMS®
13	**Donas Rellenas**	Dona Rellena con NUTELLA®
14		Dona Rellena de Zarzamora
15		Dona Rellena con Cajeta
16	**Donas Especiales**	Dona con FROOTLOPS®
17		Dona con Nuez
18		Dona con Almendra
19		Dona con CONEJO TURIN®
20		Dona con Café
21		Dona con M&M'S®
22		Dona con Polvo de OREO®
23		Dona con OREO® en trozos
24		Dona Cookies & Cream
25		Dona con PALETA PAYASO®
26		Dona con Bombones
27		Dona Glaseada
28		Dona con PINGÜINO®
29		Dona con CARLOS V® oscuro
30		Dona con CARLOS V® blanco
31		Dona con Chocolate CRUNCH®
32		Dona de Homero
33		Dona de Mazapán

1.5.4 Establecer puntos de venta en el valle de Toluca y CDMX

Como empresa, dar pasos firmes en la expansión es esencial para cumplir la misión y llegar a más personas. Por ello, tenemos el objetivo de abrir puntos de venta físicos tanto en el Valle de Toluca como en la Ciudad de México, a mediano plazo.

La Ciudad de México, con una población de aproximadamente 9 millones de habitantes, es una de las áreas metropolitanas más grandes y uno de los principales centros económicos y culturales de América Latina. Además, su atractivo turístico atrae a millones de visitantes anualmente, lo que crea una oportunidad adicional para expandir la presencia de ***Krofi Donuts*** y atraer a una base diversa de clientes.

En cuanto al Valle de Toluca, forma parte de la Zona Metropolitana del Valle de México y alberga a alrededor de 2 millones de personas. Esta área se destaca por su crecimiento económico y desarrollo industrial, lo que impulsa la demanda de opciones gastronómicas de alta calidad. Además, la tendencia actual en el mercado de alimentos y bebidas respalda aún más nuestro objetivo. Los consumidores buscan experiencias únicas y sabores emocionantes para complementar sus estilos de vida.

Como resultado, las opciones de postres, como las donas que elaboramos en la empresa, se han vuelto especialmente atractivas. Al abrir puntos de venta físicos en estas áreas clave, estamos aprovechando la oportunidad de capturar un mercado en crecimiento y satisfacer estas preferencias. Nuestra estrategia se alinea con estas tendencias y nos permitiría brindar a los consumidores en el Valle de Toluca y la Ciudad de México una experiencia culinaria que cumple con sus deseos y expectativas.

1.5.5. Desarrollar un sistema *e-commerce*

Cumplir con el objetivo de contar con un sistema de *e-commerce* en ***Krofi Donuts*** ha sido una pieza fundamental para alcanzar niveles de éxito que no imaginé al inicio de este emprendimiento. La decisión de incorporar esta plataforma digital ha transformado la forma en que interactuamos con nuestros clientes y cómo operamos en general.

Desde que se implementó el sistema de *e-commerce* en ***Krofi Donuts*** se han generado diversas oportunidades. Por ejemplo, hemos podido llegar a un público mucho más amplio y alcanzar a clientes que de otra manera no hubieran tenido acceso a las donas. Me refiero a consumidores que no están cerca de la sucursal y desconocen el establecimiento, es decir, personas que por la publicidad en redes sociales o en plataformas digitales tienen acceso a las donas. Esta expansión ha tenido un impacto significativo en nuestras ventas y en el reconocimiento de la marca.

El sistema de *e-commerce* ha brindado la capacidad de adaptarnos a las tendencias cambiantes del mercado. La conveniencia de poder realizar pedidos en línea en cualquier momento del día ha sido muy valorada por nuestros clientes. Hemos establecido un canal de ventas que se adapta a sus horarios y necesidades, lo que ha aumentado la lealtad y la satisfacción del cliente.

El análisis de datos que obtenemos a través del sistema de *e-commerce* también ha sido muy significativo. Nos proporciona información detallada sobre las preferencias de los clientes, sus patrones de compra y sus comportamientos en línea. Esta información nos ha ayudado a ajustar nuestra estrategia de marketing, a desarrollar nuevos sabores y productos, y a tomar decisiones comerciales más informadas.

En resumen, la implementación de un sistema de *e-commerce* ha sido de gran relevancia para ***Krofi Donuts***. Ha ampliado nuestro alcance, mejorado la experiencia del cliente y nos ha brindado información valiosa para el crecimiento continuo. Esta inversión en tecnología nos ha impulsado hacia adelante y nos ha posicionado de manera sólida en el competitivo mundo de los negocios en línea.

1.6 Valores organizacionales

Los valores organizacionales son elementos que definen algunos comportamientos de las empresas. Implican referentes en el actuar cotidiano de quienes integran los equipos de trabajo. Son “principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos “(Tamayo, 1996 citado en Rueda y De Campos, 2016, p. 210).

Los valores en la organización son una herramienta que debe permearse en las compañías porque forman las bases de la cultura organizacional. Permiten incentivar las responsabilidades y las funciones, así como los proyectos actuales y futuros. De hecho, forman parte de las actitudes y acciones que guardan las personas al interior de los equipos de trabajo, y que dan lugar al clima laboral. Incluso, deben ser precisos, compartidos y acordados por todas las personas que forman parte de la organización (Cordero et al., 2021).

Es importante destacar que, aunque se describen con claridad los valores, de pronto resulta menos sencillo saber cuáles son aquellos comportamientos y actitudes que deben ser propuestos. Las organizaciones representan un reto en el que se aprende mientras se actúa y se opera para seguir existiendo. Un emprendimiento como el que se aborda en el presente Reporte de Autoempleo es un ejemplo de cómo se avanza en el campo laboral para conseguir alcanzar metas que no siempre visualizan, porque no se cuenta con la experiencia necesaria. Más bien, se construye cada día en cada desafío.

Por lo que toca a los valores de la empresa, desde el año 2019 cuando todo comenzó con una idea, se han mantenido para garantizar la forma en la que trabajamos para lograr cada una de las donas que elaboramos (figura 4).

Figura 4

Valores de KROFI Donuts



La fe representa que todo lo que hacemos es para la Gloria de Dios. El compromiso significa que, si ponemos de nuestra parte, entonces todos crecemos juntos. La unión indica que los vínculos entre colaboradores y colaboradoras y el trabajo en equipo permitirá lograr que las metas se concreten. La pasión es la fuerza que produce que los resultados se lleven a cabo. La confianza es la llave para poder cumplir con los objetivos y es un proceso cotidiano que se experimenta. La empatía da lugar a la comprensión que necesitamos como seres humanos porque cada persona tiene un valor y merece ser escuchada.

1.7 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Otro aspecto central en mi formación como administrador fue la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) dado que permite reunir información para tomar decisiones con más elementos e información para considerar más variables internas y externas. Esta herramienta pretende localizar las mejores alternativas que estén en línea con las metas y objetivos organizacionales.

La herramienta FODA “es un análisis de vulnerabilidad que determina el desempeño de la empresa ante una situación particular que la afecta” (Rubio, 2017, p. 14). Esta metodología coadyuva en la construcción de información que mitigue amenazas; incremente las fortalezas; reduzca las áreas de oportunidad y tome todas las ventajas posibles de las

oportunidades (Rubio, 2017). Este análisis permite mirar dentro y fuera de la organización para valorar las condiciones con las que cuenta. A decir de otros autores, es una herramienta que permite evaluar la situación estratégica de cualquier empresa para lograr mantener un equilibrio que contribuya y sume de manera competitiva a la organización (Ponce, 2007).

En lo que respecta a ***Krofi Donuts***, se revisaron cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atañen a la compañía para valorar el estatus de la empresa y también identificar los siguientes pasos (figura 5). Dentro de las fortalezas principales se encuentra un sistema que ha sido desarrollado internamente para controlar la calidad del producto, que tienen que ver con tamaño, forma y sabor para cuidar que cada entrega del producto que elaboramos se mantenga en altos estándares de calidad.

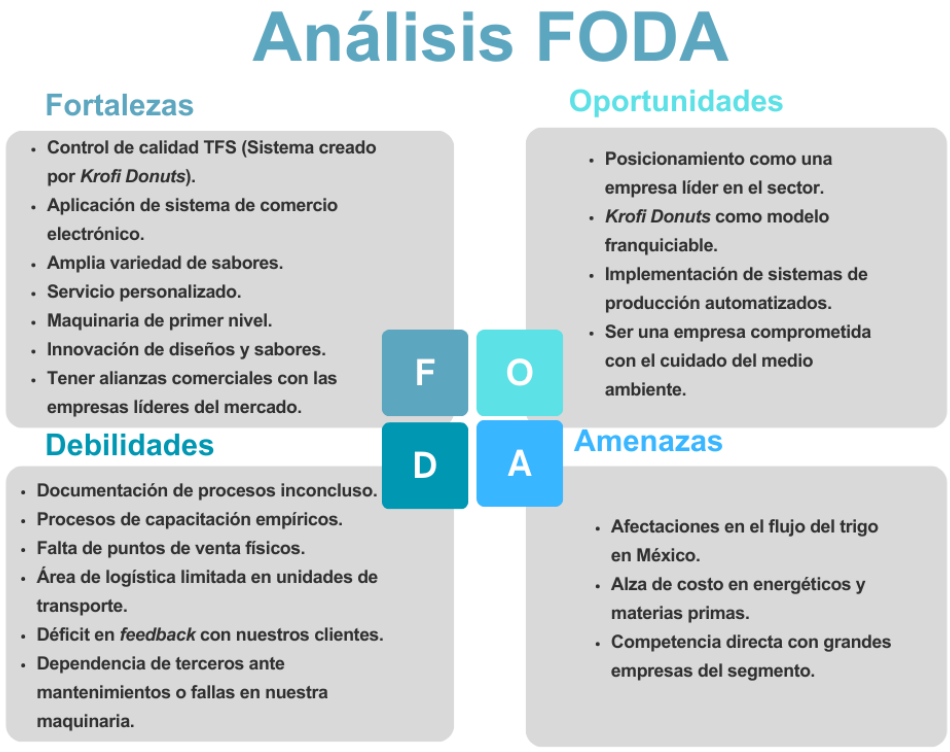
Además, contamos con un sistema de comercio electrónico en donde hemos logrado recibir pedidos a través de nuestra página web, *Facebook, Instagram y Whats app*. Todo eso desarrollado por el sistema referido que recibe órdenes y entrega a domicilio en las unidades con las que contamos. Asimismo, ***Krofi Donuts*** tiene presencia en las *apps* más importantes de entrega como: *UberEats, Rappi y Didi.*

Como principales oportunidades consideramos que ***Krofi Donuts*** puede ser un modelo sujeto a franquicias para poder expandirnos. Asimismo, estamos comprometidos con el medio ambiente y contamos con sistemas de producción automatizados. Por lo que toca a las debilidades, tenemos aspectos importantes a mejorar como la logística limitada en unidades de transporte, así como la falta de puntos de venta físicos y la documentación de procesos que aún estamos construyendo.

Las amenazas hasta ahora identificadas se concentran en los altos costos de materias primas y energéticos, así como la competencia directa con empresas grandes del sector y el flujo del trigo hacia México.

Figura 5

Análisis FODA Krofi Donuts

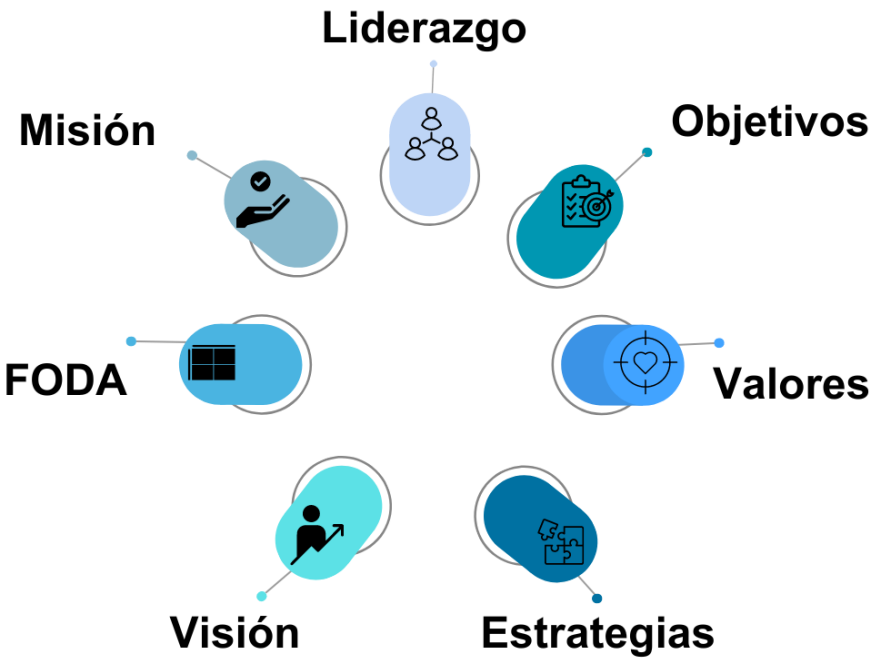


Sin duda, conocer nuestro FODA nos permite saber en dónde estamos y cómo podemos fortalecernos como empresa. Si bien somos una empresa con cinco años en el mercado, aspiramos a que este análisis cambie con el tiempo y la mejora de nuestras habilidades, competencias, innovaciones y herramientas de trabajo. La experiencia también será fundamental para seguir avanzando en la mejora continua.

Conocer cuáles son los elementos que nos han ayudado para lograr que esta empresa avance hacia el crecimiento y evolución hasta este momento, me han permitido tener mejor visibilidad de los determinantes que han sido el motor del diseño organizacional como emprendedor y empresario de ***Krofi Donuts*** (figura 6).

Figura 6

Determinantes del diseño organizacional para Krofi Donuts



Estos determinantes reafirman la importancia de llevar la teoría que se aprenden durante la formación universitaria hacia el mundo real. Me han permitido valorar de qué manera puedo implementarlos durante el proceso de emprendimiento, dado que son aspectos necesarios para poder formar con mayor solidez cualquier negocio como el que atañe al presente Reporte de Autoempleo.

Diseñar a la organización para que pueda tener una mejor dirección ante un mundo que cambia de manera constante y vertiginosa es fundamental. Revisar qué objetivos deseamos como organización se convierte en uno de los pilares fundamentales para ejercer el liderazgo y darle certeza a quienes conforman mi equipo de trabajo. Como lo aprendí durante mi carrera universitaria, se requiere trazar estrategias, pero antes de ello necesitamos analizar a la organización en lo interno y lo externo para poder avanzar hacia las metas con claridad y dirección.

Capítulo 2. El liderazgo empresarial y la aplicación de conocimiento

2.1 Enfoques teóricos sobre liderazgo

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en las personas para entregar resultados óptimos a través del apoyo de un equipo de trabajo dentro de las organizaciones. Es una capacidad que se elige para poder formar al capital humano y contribuir en el cumplimiento de objetivos. Para Capa et al., (2018) el liderazgo es un proceso que incluye inspirar, influir y motivar a las personas para que las metas de las empresas se cumplan de manera satisfactoria. Es un elemento organizacional que proporciona estructura, alineación, conexión y sentido de pertenencia en los individuos que participan en el desarrollo empresarial.

Liderar implica que quien está al frente de la organización tome los recursos con los que cuenta y enfrente el cambio. El líder requiere de una mirada crítica para enfocar esfuerzos y revisar de qué manera se aprende de los procesos y no solo ser ejecutores. El liderazgo implica motivación, pero también un alto sentido de responsabilidad y claridad para tomar la dirección correcta en el momento adecuado. El líder debe crear conciencia del compromiso que se tiene con la organización para que el entorno laboral mejore de manera sustancial, y, al mismo tiempo, genere un ambiente de confianza (Guadarrama et al., 2023).

El liderazgo involucra algunos principios, por ejemplo: 1) desafiar los procesos; 2) inspirar una visión compartida; 3) habilitar a otros a actuar; 4) servir de modelo y 5) brindar aliento. Todos los cambios que se viven en cada etapa de la humanidad pueden tomar estos principios en tanto cada proceso requiere de nuestra creatividad y disposición para hacer cosas diferentes.

Además, compartir con las personas lo que observamos y nuestro estilo también sumará para generar algo más completo y diferente. Ayudar a que otros se desarrollen siempre es una de las necesidades que requiere toda generación nueva. Ser inspiración hacia otros debe ayudarnos a dar lo mejor desde donde nos encontremos. Finalmente ser ese impulso para quien vive un desafío es algo que nos contribuye para ser mejores profesionales (Segura, 2001 citado por Barahona et al., 2011).

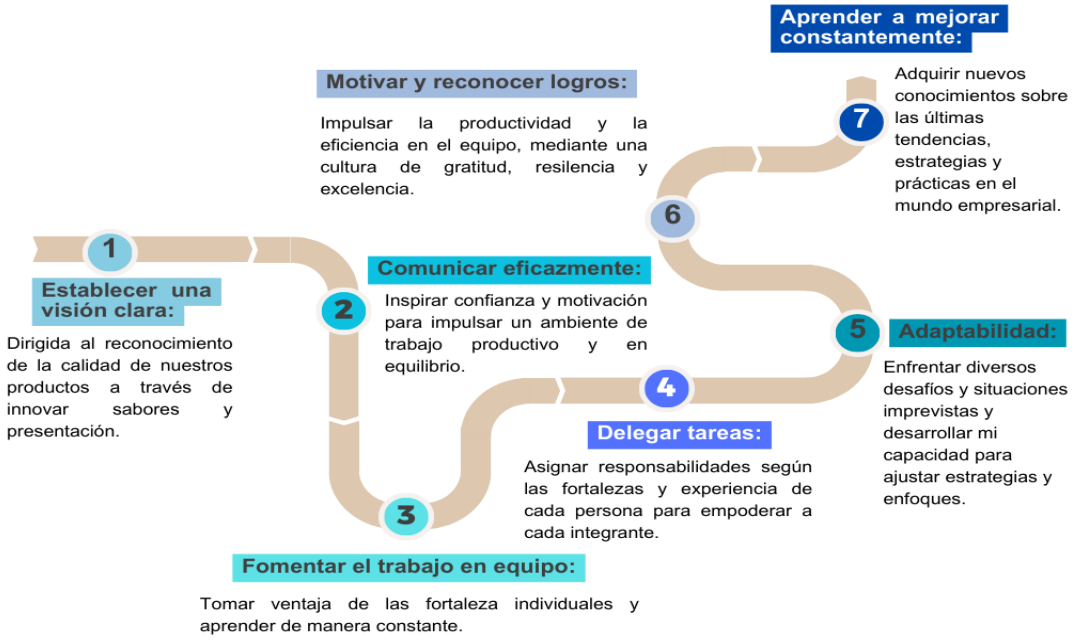
2.2 El liderazgo desde la experiencia como fundador en Krofi Donuts

De manera personal, a través de mi formación académica aprendí la relevancia del liderazgo en toda organización. Contar con habilidades para liderar un equipo no es una tarea sencilla. Al iniciar este negocio me di cuenta de que conocer la teoría en términos de una habilidad directiva es importante, pero desarrollarla al interior de una empresa es un reto mayor. Por ello, definí algunos elementos que a título personal me ha aportado el liderazgo dado que sin la dirección que he podido tomar no habría sido posible todo lo que he logrado hasta este momento.

Primero, he podido establecer una visión clara; una comunicación eficaz; el trabajo en equipo; delegar tareas; adaptabilidad; motivar al equipo y reconocer logros en la empresa, y desde luego, aprender y mejorar constantemente. Con estos aspectos he construido los pilares que como líder puedo ejercitar todos los días (figura 7).

Figura 7

Pilares del liderazgo para Krofi Donuts



2.2.1 Establecer una visión clara

Al iniciar mi responsabilidad como líder en ***Krofi Donuts*** y comenzar en la etapa directiva, se hizo evidente para mí la trascendencia de establecer una visión clara como base fundamental para el desarrollo de un liderazgo efectivo. Uno de los aspectos cruciales que comprendí fue la necesidad de involucrar de manera activa y significativa a todos los integrantes del equipo en el rumbo que conjuntamente podríamos trazar.

La formulación de una visión compartida, encaminada no solo a ser reconocidos como líderes por la inigualable calidad de nuestros productos, sino también por nuestra incesante capacidad de innovar en términos de sabores y presentación, se convirtió en un pilar fundamental de mi enfoque estratégico. A través de esta orientación estratégica, logré transmitir en cada integrante de nuestro equipo un profundo sentido de pertenencia durante esta fase de transformación y crecimiento.

Conforme los colaboradores se conectaban a un nivel personal y emocional con nuestra visión, su compromiso y dedicación se intensificaron, dando lugar a un entorno dinámico y colaborativo lleno de energía y entusiasmo. Fue esta sinergia la que, en última instancia, nos impulsó hacia niveles de éxito que en un principio se miraban inalcanzables, demostrando que la unión de esfuerzos y una visión compartida pueden abrir puertas hacia logros extraordinarios.

2.2.2 Comunicar eficazmente

La comunicación eficaz me ha permitido transmitir y compartir mis ideas, visiones y objetivos de manera clara y comprensible para mi equipo. Al establecer una comunicación sólida, puedo inspirar confianza y motivación, lo que contribuye a un ambiente de trabajo productivo y en equilibrio. Además, al escuchar activamente a mi equipo, puedo comprender sus necesidades y preocupaciones, lo que me ayuda a tomar decisiones informadas y a adaptar mi enfoque de liderazgo según sea necesario.

2.2.3 Fomentar el trabajo en equipo

Me parece importante impulsar activamente el trabajo en equipo, ya que en cualquier empresa la colaboración entre los y las integrantes se convierte en un insumo esencial para dar resultados favorables. Desde luego, ahora somos pocas personas, como lo describiré más adelante, pero contar con el compromiso, conocimientos y experiencia de quienes somos parte de ***Krofi Donuts*** es una gran fortaleza. Contar con una gama de perspectivas y habilidades, nos permite enfrentar problemas y aprender de las adversidades. De esta manera, las soluciones que surgen de esta colaboración suelen ser más completas y efectivas debido a la combinación de experiencias y enfoques.

2.2.4 Delegar tareas

La delegación de tareas me ha permitido aprovechar al máximo las habilidades individuales de cada integrante de la organización. Al asignar responsabilidades según las fortalezas y experiencia de cada persona. Trato, en la medida de lo posible, de empoderar a los integrantes del equipo, brindándoles la oportunidad de crecer y asumir roles de liderazgo en ciertas áreas. Practico la confianza en mi equipo para manejar tareas y reforzar su

compromiso y sentido de pertenencia en la empresa. Esto me ha permitido, liberar mi tiempo de tareas más operativas, para concentrarme en la planificación estratégica y en guiar al equipo hacia nuestros objetivos comunes.

2.2.5 Adaptabilidad

Por lo que toca a la adaptabilidad, es un elemento que me ha permitido entender cómo el entorno empresarial y las circunstancias están en constante cambio. Al enfrentar diversos desafíos y situaciones imprevistas, mi capacidad para ajustar estrategias y enfoques se vuelve esencial para el éxito del equipo y de la organización. De esta forma puedo responder con agilidad a las necesidades cambiantes del mercado, las demandas de los clientes y las evoluciones tecnológicas. La adaptabilidad también me permite manejar la incertidumbre con calma y liderar con claridad en momentos de turbulencia. Al demostrar resiliencia y flexibilidad, puedo guiar al equipo a través de periodos desafiantes mientras mantenemos nuestra visión a largo plazo intacta.

2.2.6 Motivar y reconocer logros

En mi función como líder el hecho de motivar y reconocer los logros de mi equipo impulsa la productividad y eficiencia, nutren una cultura de gratitud, resiliencia y excelencia. Esto, impulsa el crecimiento tanto individual como colectivo. Cuando celebro los éxitos de cada integrante, no solo pretendo que se sientan valorados y apreciados, sino que también fomento un sentido de logro y orgullo en su trabajo. La motivación es clave para mantener a mi equipo enfocado en nuestros objetivos y desafíos.

2.2.7 Aprender y mejorar constantemente

Como líder, entiendo que mi compromiso con el aprendizaje constante y la mejora continua es esencial para dirigir con éxito esta organización. Siempre busco adquirir nuevos conocimientos a través de instituciones especializadas en negocios, ya que esto me permite mantenerme actualizado sobre las últimas tendencias, estrategias y prácticas en el mundo empresarial. Reconozco que el entorno empresarial está en constante evolución, y estar dispuesto a aprender me permite adaptarme rápidamente a los cambios y tomar decisiones informadas. Además, al invertir en mi propio crecimiento intelectual, demuestro a mi equipo

y a la organización que estoy comprometido con liderar con excelencia y lograr resultados positivos.

Es importante aclarar que el liderazgo es un proceso que se construye a través del tiempo y que da lugar a la capacidad de orientar, dirigir, guiar y motivar a un grupo de personas hacia el logro de metas y objetivos. Esta capacidad, necesaria para toda empresa, se desarrolla con la práctica a través de los vínculos con el personal que integra un equipo de trabajo. Por ello, es necesario que exista liderazgo que me permita saber hacia dónde quiero dirigir los esfuerzos como fundador. Aunque desde luego, sigo aprendiendo cada día a mejorar mi rol como líder, siempre hay desafíos que me ponen a prueba.

Hasta este punto del presente Reporte de Autoempleo he podido establecer las perspectivas de la planeación estratégica como motor e impulso de ejecuciones claras y específicas basadas en objetivos organizacionales. Asimismo, he descrito el papel del liderazgo y mi aprendizaje como líder en ***Krofi Donuts****,* así como los pilares que he desarrollado en mi experiencia con las personas que integran el equipo de trabajo. En las siguientes páginas estaré describiendo el papel de la administración de recursos, así como las estrategias y los planes de acción que han contribuido en el crecimiento óptimo de una organización como la referida.

2.3 Conquista de mercado en época de la pandemia Covid-19

Previo a la pandemia, en enero del año 2019, en ***Krofi Donuts*** iniciamos las primeras pruebas en el desarrollo del producto. Durante este tiempo y hasta el inicio de la pandemia, nuestro trayecto en ***Krofi Donuts*** fue un constante proceso de aprendizaje y mejora. Por ejemplo, para escuchar la retroalimentación del producto y poder mejorarlo, decidimos reunir grupos de estudiantes en la Facultad de Contaduría y Administración. La intención fue llevar productos para que los probaran y pudiéramos escuchar opiniones sobre las donas, el tamaño, los colores, el sabor y las combinaciones sugeridas. Esto nos permitió escuchar la voz del cliente para conocer dónde podríamos tener áreas de oportunidad.

Contamos con el apoyo de algunos profesores que nos permitieron ingresar a las aulas para tener acercamiento con las personas y conocer sus experiencias con nuestras donas. Desde luego que la finalidad de todo negocio es concretar la venta de productos o servicios,

pero saber qué piensan y perciben los clientes es una oportunidad para mejorar. Cualquier empresa debe destinar esfuerzos y recursos adicionales para evolucionar y mantener con un producto que hoy es reconocido por su sabor, calidad y excelencia. Este periodo no solo fue un punto de partida, sino también la base que nos permitió enfrentar la tormenta que se avecinaba, con resiliencia y adaptabilidad para afrontar la pandemia de Covid 19.

2.3.1 Condiciones imperantes en las empresas durante la pandemia

El 31 de diciembre de 2019, un anuncio desde China sobre un brote de neumonías sembró el primer sentimiento de incertidumbre en el país, y desde luego, en ***Krofi Donuts***. A pesar de las noticias, todos pensamos que el virus no llegaría a México. En ***Krofi Donuts*** trabajamos con normalidad nuestras actividades diarias, enfocándonos en la mejora continua de nuestras donas y en satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Sin embargo, esta percepción cambió drásticamente el 27 de febrero de 2020, cuando se detectó el primer caso de COVID-19 en México. Este acontecimiento inesperado alteró nuestra realidad y determinó que era el momento de realizar muchos cambios en nuestra vida cotidiana y en la vida de los negocios.

El mundo dio un giro inesperado de manera repentina y sorpresiva. Nosotros en ***Krofi Donuts***, nos vimos inmersos en un desafío sin precedentes. La realidad era que la pandemia había llegado a nuestras puertas y nos colocó un reto obligatorio para transformar la operación cotidiana en una respuesta urgente a una nueva realidad global. Como lo reportó el periódico “La Jornada” el 18 de marzo de 2020: el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias (INER) confirmó la primera muerte por covid-19 en México. Posteriormente, el 23 de marzo de ese mismo año, se implementó la Jornada Nacional de Sana Distancia, marcando el inicio de medidas sanitarias y de distanciamiento social para frenar la propagación del virus (Martínez, 2022), sin embargo, ***Krofi Donuts*** no se rindió ante la adversidad

En medio de la pandemia, nuestras estrategias surgieron para poder hacerle frente a los cambios. Necesitábamos de nuevas ideas, cuidados, procesos, herramientas y maneras de operar para seguir adelante. ***Krofi Donuts*** se convirtió en la única empresa del sector, dentro del valle de Toluca, que ofreció el servicio de envío a domicilio a días de la entrada en vigor de la jornada de sana distancia. Por ello, nos anticipamos a las necesidades de

nuestros clientes en tiempos de distanciamiento social. Implementamos un sólido sistema de *e-commerce, --referido en páginas previas--* con ocho canales de venta, permitiendo a nuestros clientes acceder a nuestros productos con facilidad y seguridad. Este sistema recibía el pedido a través de una plataforma en una interfaz digital (figura 8).

Figura 8

Publicidad Krofi Donuts, a través de e-commerce



La creación de nuestro propio servicio de entrega (*delivery)* fue un paso muy conveniente que garantizó entregas rápidas y seguras con la promesa de satisfacción en menos de 30 minutos. Este servicio se convirtió en un puente que conectaba a las personas con la experiencia de nuestras donas, haciendo de un momento de antojo algo único desde la comodidad de sus hogares. Decidimos innovar nuestros productos en medio de la pandemia. Creamos donas temáticas para atender diferentes celebraciones a lo largo del año. Por ejemplo, el día de la madre, la navidad y el año nuevo (figura 9).

Es importante mencionar que estas ofertas únicas no solo satisfacían los antojos, sino que también ofrecieron una conexión especial en momentos de aislamiento. La intención de ***Krofi Donuts*** fue dar un producto diferente que llamara la atención de los clientes, por los nuevos sabores, colores, combinaciones y presentaciones.

Figura 9

Creación de nuevos productos, donas temáticas



Un aspecto que cuidamos en esta estrategia de *e-commerce* fueron los pagos a través de medios digitales, simplificando las transacciones y garantizando la seguridad tanto para clientes como para colaboradores.

La visión estratégica se consolidó con campañas publicitarias en *Meta Business,* posicionando a ***Krofi Donuts*** como una marca resiliente y vanguardista, destacando la esencia reconfortante de nuestras donas en tiempos desafiantes. Estas estrategias no solo nos ayudaron a mantenernos con producción constante y entregas, sino que hicieron de ***Krofi Donuts*** una empresa de innovación y crecimiento en medio de la pandemia Covid 19. Nos convertimos en un ejemplo de cómo la creatividad y la determinación pueden mejorar el camino hacia el éxito incluso en los momentos más complejos.

Es importante mencionar el compromiso de ***Krofi Donuts*** con la sociedad a través de sus valores en momentos de pandemia. Por ello, la empresa decidió donar más de 1300 cubrebocas KN95 en colaboración con el gobierno municipal de Metepec (figura 10). Este

acto de apoyo y solidaridad no solo fue un gesto aislado, sino un compromiso continuo con la comunidad y la salud pública.

Figura 10

Kit de protección Krofi Donuts



En este periodo de pandemia, ***Krofi Donuts*** no solo fue un productor de donas, sino un referente por la manera en que aprovechó la adversidad con visión estratégica no solo para sobrevivir sino también para mejorar y sobresalir. ***Krofi Donuts*** es una prueba de crecimiento, resiliencia y éxito.

2.3.2 Estrategias de mercado y fidelidad del cliente

En ***Krofi Donuts*** comprendemos que la fidelidad del cliente no solo es esencial para nuestro éxito, sino también para nuestra diferenciación en el mercado. Nuestro compromiso con la lealtad y la retención de clientes se manifiesta en una serie de estrategias integrales y personalizadas. Con este tipo de estrategias creamos una experiencia única de sabor para cada cliente que desea vivir la experiencia ***Krofi Donuts***.

Una parte de nuestra estrategia de fidelización es ofrecer un producto de calidad superior. Con ello, nos aseguramos de que nuestras donas cumplan con los más altos estándares en términos de sabor, textura y presentación. La consistencia en la calidad permite que nuestros clientes confíen en que recibirán siempre un producto excelente. Otro aspecto

importante en el que trabajamos de manera constante es en la innovación. Este elemento juega un papel crucial en mantener el interés de nuestros clientes.

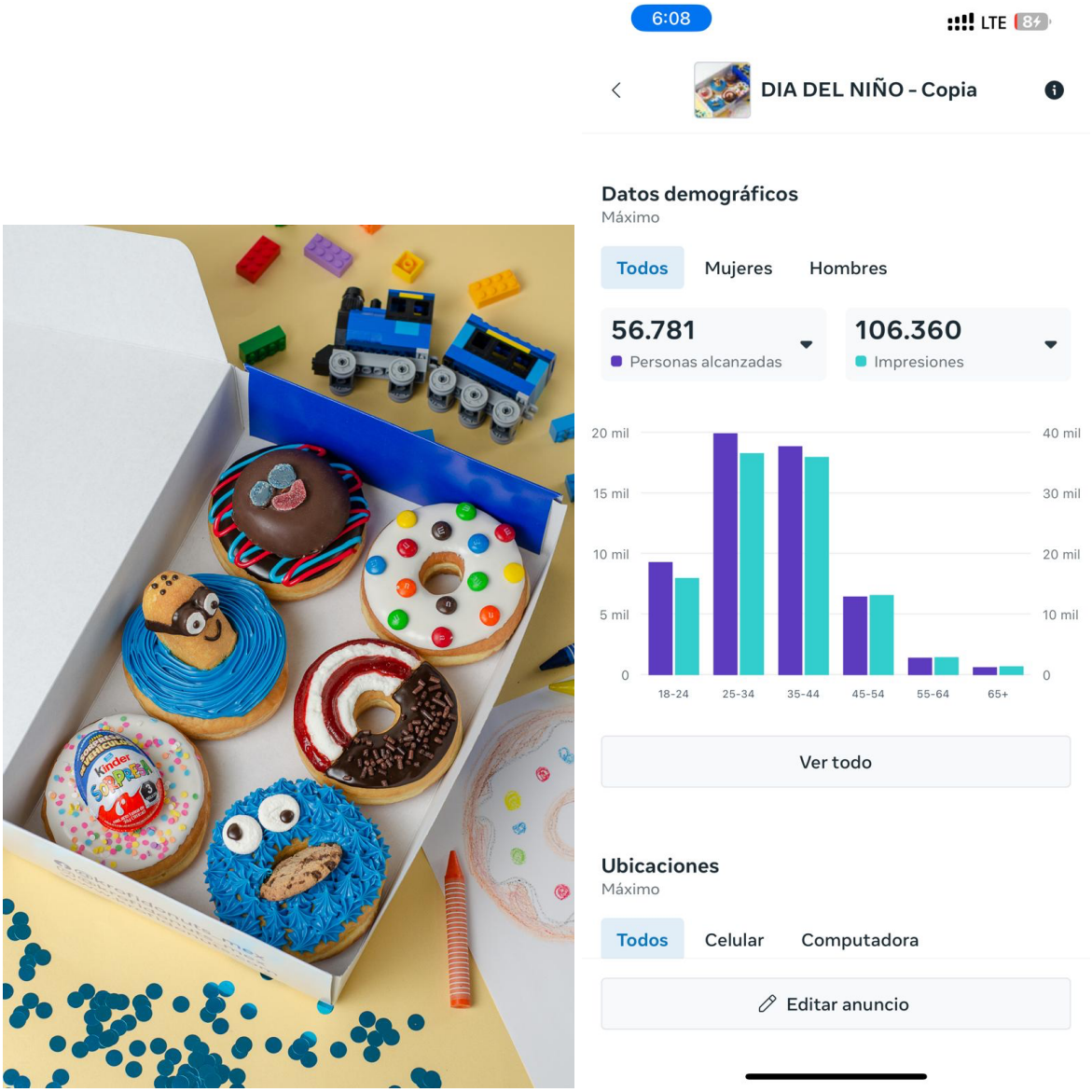
Regularmente nos esforzamos por introducir nuevos sabores y ediciones limitadas para ofrecer algo diferente que sea capaz de generar emociones en quienes consumen nuestro producto. De hecho, cuidamos que esta nueva experiencia con diseños innovadores sea con altos estándares de calidad para mantener la frescura de nuestra oferta y el interés continuo de nuestros clientes.

Adicionalmente, en nuestra tienda física, nuestro personal está altamente capacitado para proporcionar un servicio atento y personalizado. De manera que nuestros clientes sientan un ambiente de calidez y bienvenida en donde su presencia se valore. Este enfoque en el servicio al cliente contribuye significativamente a una experiencia positiva y memorable, incentivando a los clientes a regresar por nuestros productos.

En términos de comunicación hacia nuestros clientes, hemos trabajado de manera constante para que las redes sociales y otras plataformas digitales sean parte de nuestras herramientas de trabajo. A través de estos medios electrónicos compartimos actualizaciones sobre promociones, eventos y nuevos productos que ***Krofi Donuts*** ofrece al público. La publicidad digital que manejamos está diseñada para ofrecer contenido valioso y exclusivo hacia los clientes, de manera que estén enterados sobre nuestras nuevas creaciones y promociones. Por ejemplo, lanzamos una campaña sobre el día del niño en donde creamos nuevos diseños y sabores para nuestro público objetivo (figura 11).

Figura 11

Celebración del día del niño



Otro evento importante para estar al día con nuestros clientes fue el evento especial sobre el "Día de la Dona" (figura 12). Este evento permitió que los clientes participaran en concursos emocionantes, con premios que incluyen hasta un año de donas gratis (figura 13). Este tipo de actividades no solo genera entusiasmo y lealtad, sino que también refuerza nuestra presencia en la comunidad y nuestro compromiso con nuestros clientes

Figura 12

Celebración día de la dona



Figura 13

Récord Krofi Donuts



Una estrategia más para la fidelidad de nuestros clientes ha sido la implementación de "Martes de Krofi" en donde cada martes se ofrecen promociones diversas y descuentos especiales para incentivar las visitas regulares de nuestros clientes. Esta estrategia busca crear una expectativa positiva en nuestros clientes para el inicio de la semana (figura 14).

Figura 14

Martes Krofi



En el mercado actual, las estrategias de fidelización más exitosas incluyen la personalización y la creación de experiencias únicas. En ***Krofi Donuts***, aplicamos estas tendencias al ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en el historial de compras y preferencias de nuestros clientes. Estos aspectos nos permiten mejorar con estrategias definidas con base en un proceso de retroalimentación para tomar las mejores decisiones con información real.

En ***Krofi Donuts***, combinamos estrategias de alta calidad; atención personalizada al cliente; comunicación efectiva; programas de recompensas; dinámicas de integración y promociones recurrentes para construir y mantener la fidelidad de nuestros clientes. A través de estas prácticas, buscamos ofrecer un valor continuo y asegurar que cada cliente que elige nuestras donas lo haga con la confianza de que siempre recibirá la mejor. Estamos comprometidos con la creación de experiencias memorables que no solo atraigan a los clientes, sino que los mantengan regresando una y otra vez.

Las campañas que hemos lanzado con las ediciones especiales como el día del niño, el día de las madres o las fiestas decembrinas han tenido resultados importantes. Hemos generado clientes potenciales y nuevas expectativas en la marca. Esto, también produce

una mayor fidelidad con nuestros clientes. Incluso, se incrementa el tráfico en redes sociales y además, hay un retorno de inversión importante por cada peso invertido en redes sociales.

Capítulo 3. Administración de procesos

3.1 Procesos productivos

Los procesos productivos representan la parte medular de ***Krofi Donuts*** para poder elaborar nuestras donas. La conformación de cada proceso es resultado de la inversión, la capacitación, el trabajo en equipo, la colaboración, la coordinación y el entusiasmo de los y las integrantes de ***Krofi Donuts***. Mediante los diferentes procesos descritos en las siguientes páginas se producen entre 187 y 200 donas por hora pasando por varias etapas. La capacidad productiva de la empresa es de 1,500 donas diarias con horarios de lunes a sábado de 06:00-15:00hrs y domingos de 12:00 a 20:00hrs. La distribución de la maquinaria para llevar a cabo dicho proceso productivo se puede apreciar en el *Layout* que conforma *Krofi Donuts* (anexo 2).

3.1.1. Proceso de amasado

El proceso productivo en la industria del pan es esencial para cuidar el estándar de calidad y el sabor de los productos. En ***Krofi Donuts*** nos aseguramos de cumplir con cada una de las etapas de nuestro proceso. La primera es el proceso de amasado en donde nos enfocamos en la creación de una masa de alta calidad. Comenzamos con la combinación de ingredientes, asegurándonos de medir con precisión cada uno de ellos para lograr la proporción adecuada de harina, leche, levadura, azúcar y otros componentes. Este es un paso fundamental para el éxito de nuestro producto final.

El objetivo central de este proceso es desarrollar el gluten, una proteína esencial que proporciona elasticidad y estructura a la masa. Para ello, se utilizan algunas técnicas de amasado que aplican presión y movimientos específicos para garantizar una integración completa de los ingredientes. La consistencia y elasticidad de la masa son indicadores clave de nuestro progreso, porque nos permiten cumplir con ciertos estándares y condiciones para que las siguientes etapas se lleven a cabo de la mejor manera posible.

En este sentido, es crucial estar atentos a la textura y apariencia de la masa durante el amasado. Ajustamos la cantidad de ingredientes si es necesario para lograr la mezcla perfecta. Trabajamos la masa en la superficie designada, evitando que se adhiera, y continuamos hasta alcanzar la consistencia deseada. Después de completar el amasado,

permitimos que la masa repose. Este tiempo de reposo es esencial para la fermentación, donde los ingredientes interactúan y contribuyen al desarrollo de sabores y texturas más complejas en nuestro producto final (figura 15).

Figura 15

Proceso de amasado



3.1.2. Proceso de laminado y corte

La siguiente fase del proceso de producción es la laminación de la masa, una etapa de importancia crítica para conseguir las características estructurales deseadas al producto final. Después de haber obtenido una masa homogénea mediante el amasado, procedemos a extenderla en láminas de grosor uniforme utilizando un laminador industrial automatizado (figura 16).

La automatización de este dispositivo no solo garantiza una distribución precisa del grosor de la masa, sino que también agiliza significativamente el proceso. Este laminador, además, desempeña una función dual al ejecutar el proceso de corte de la masa de manera automática y precisa mediante un mecanismo de cortador circular incorporado. Durante el proceso de laminación, se mantiene un estricto control sobre el grosor de la lámina, y en

algunos casos, se recurre a la aplicación moderada de harina para evitar adherencias no deseadas durante la manipulación automatizada.

El proceso de corte, ejecutado por la misma máquina, se lleva a cabo con precisión, asegurando una uniformidad en el grosor de las porciones individuales. Esta automatización no solo optimiza la eficiencia del proceso, sino que también contribuye a la consistencia y presentación visual uniforme de todas nuestras donas. Es importante destacar que, a pesar de la automatización del proceso, este requiere pericia y supervisión meticulosa para garantizar la distinción y calidad de las donas finales.

Figura 16

Proceso de laminado y corte



3.1.3. Proceso de fermentado

El proceso de fermentado es esencial para el desarrollo tanto de la estructura física como de las características sensoriales de nuestras donas. Después del laminado, las porciones individuales entran en una fase de reposo, durante la cual se lleva a cabo la fermentación. La fermentación es un proceso bioquímico en el que las levaduras presentes en la masa

descomponen los azúcares generando dióxido de carbono. Este fenómeno es responsable de la expansión de la masa, proporcionando la esponjosidad característica de nuestras donas. Es importante destacar que la temperatura ambiente y el tiempo de fermentación son factores críticos que inciden en la velocidad y eficacia de estos procesos bioquímicos.

En datos específicos, la fermentación no solo contribuye al aumento en el volumen y la textura esponjosa de las donas, sino que también tiene un impacto significativo en el desarrollo de compuestos aromáticos y sabores complejos. Este aspecto añade una dimensión sensorial crucial a todas nuestras donas. Es importante enfatizar que en esta etapa del proceso se necesitan condiciones controladas para cuidar la calidad de nuestro producto. La temperatura óptima y el tiempo preciso son elementos necesarios para garantizar resultados consistentes y de alta calidad (figura 17).

Figura 17.

Proceso de fermentado



3.1.4. Proceso de freído

La etapa final de nuestro proceso de producción es la fase del freído, un paso crítico que completa la transformación de nuestras donas. Después del proceso de fermentado y antes de la decoración final, las porciones de masa fermentada se sumergen en aceite caliente para alcanzar la textura dorada y crujiente. La temperatura del aceite es un factor esencial durante el freído. Se busca realizar esta etapa con un rango de temperatura óptimo contribuyendo así a la formación adecuada de la corteza externa, evitando la absorción excesiva de aceite y garantizando la consistencia en el dorado.

El tiempo de inmersión en el aceite también es un punto fundamental. Un equilibrio adecuado asegura que la masa se cocine uniformemente, logrando una dona que sea tierna en el interior y crujiente en el exterior. El control de estos factores es esencial para garantizar la calidad y consistencia del producto final. Además, durante el proceso de freído, se produce una reacción entre los azúcares y proteínas presentes en la masa. Esta reacción contribuye a los sabores y aromas característicos del producto final, añadiendo otra dimensión sensorial a nuestras donas.

En resumen, el proceso de freído es el paso culminante en la producción de donas, donde la temperatura del aceite, el tiempo de cocción y las reacciones químicas juegan roles fundamentales. Un enfoque cuidadoso y controlado durante esta fase, asegura la obtención de donas de alta calidad en términos de textura, sabor y apariencia (figura 18).

Figura 18

Proceso de freído



3.1.5. Proceso de decoración

El proceso de decoración es la etapa final de la preparación de las donas antes de llegar al consumidor final. En el área de decorados, se han implementado procedimientos meticulosos y estandarizados para garantizar la calidad uniforme en cada una de nuestras donas. Se supervisa la aplicación precisa de glaseados, rellenos, coberturas o crema de avellana, según la línea correspondiente.

Dicho proceso inicia con la recepción de las donas elaboradas por el área de producción. Por ejemplo, en la línea de glaseados, nos sumergimos en un mundo de mezclas especializadas. La dona recibe una cobertura uniforme que despierta no solo el sentido del gusto, sino también la vista. La precisión en este paso es esencial dado que sigue

estándares específicos que garantizan consistencia en cada producto que sale de nuestra línea de producción (figura 19).

Figura 19

Proceso de decoración



En ***Krofi Donuts*** hay un rincón de creatividad generado en la línea de coberturas. En este espacio aplicamos técnicas precisas para adornar cada dona con cubiertas (*toppings)* desde el clásico kínder sorpresa, la tradicional galleta oreo o el sabor único de conejo Turín (figura 20). La elección cuidadosa de cada cobertura busca no solo diversidad visual, sino también una combinación de sabores que deleite a nuestros clientes.

Figura 20

Dona con cobertura (topping)



Dentro del proceso de decorado, tenemos la línea de donas rellenas, es un espacio donde la frescura toma protagonismo. La aplicación de mermelada de fruta 100 % natural es una tarea que ejecutamos con maestría, buscando añadir un toque vibrante y auténtico a cada bocado. Este proceso sigue pautas rigurosas para asegurar la calidad y frescura de los ingredientes.

A través de este proceso de decoración, pretendemos sumergirnos en un mundo técnico para mantener altos estándares de calidad. Controlamos con precisión las temperaturas en cada fase del proceso, desde la aplicación de glaseados hasta la fusión de las coberturas con el pan. Los tiempos de reposo y secado son gestionados meticulosamente para asegurar que cada dona alcance su máximo potencial en términos de sabor y presentación.

Este es un proceso detallado y extenso que no solo busca cumplir con estándares internos, sino también superar las expectativas de nuestros clientes. Cada dona que creamos es el resultado de un equilibrio entre creatividad, precisión, técnica y un compromiso inquebrantable con la excelencia que define a ***Krofi Donuts***.

3.2 Procesos de logística

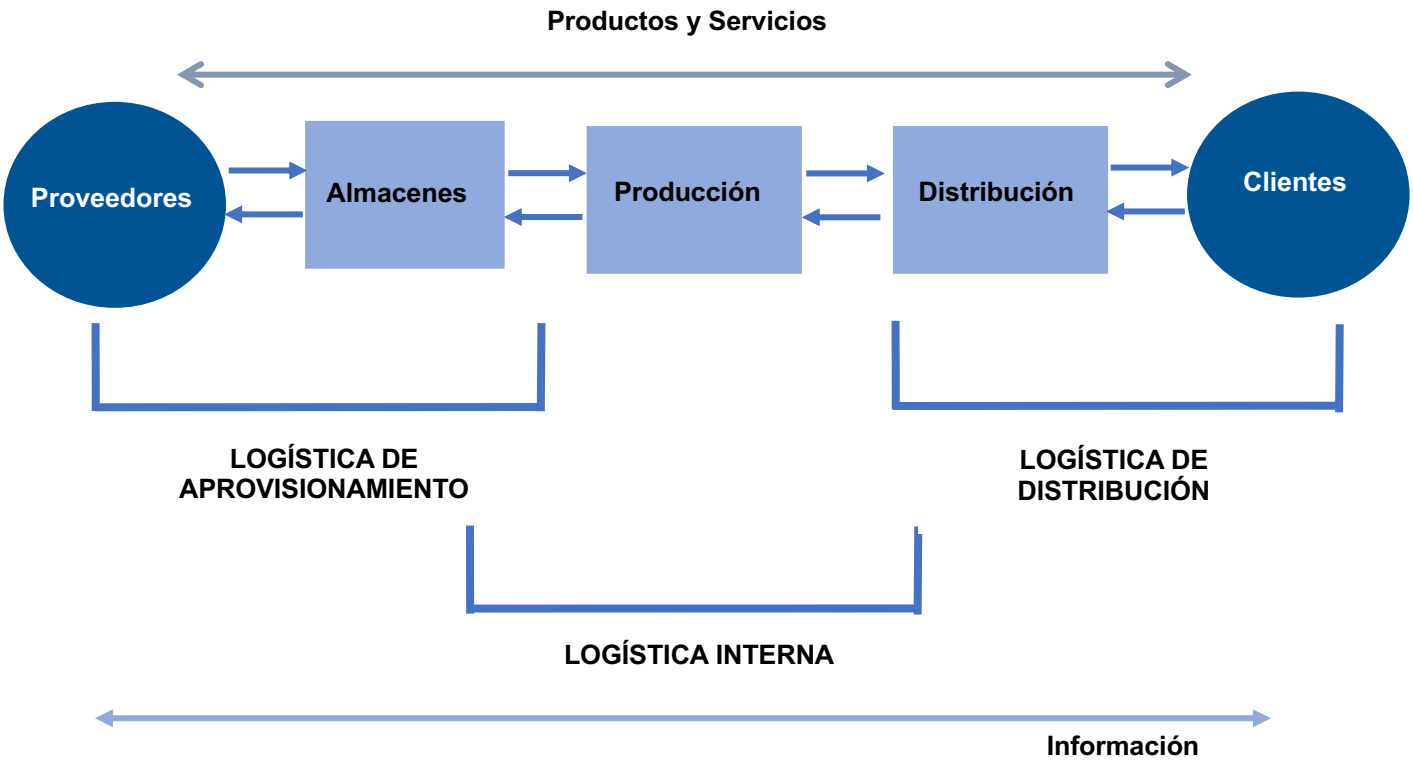
La logística es un elemento central en cualquier empresa que busca la satisfacción de sus clientes a través del arribo de un producto con calidad. Esta herramienta permite la gestión y planificación oportuna para que los productos sean entregados en las condiciones óptimas y en el tiempo y lugar acordado (Villareal et al., 2022). Una parte importante en la operación que hoy manejamos en ***Krofi Donuts*** es la logística.

De hecho, a través de las asignaturas de Producción y Operaciones y Administración Estratégica, comprendí la relevancia que tiene la entrega al cliente a través de una logística adecuada. Un producto puede fabricarse con altos estándares de calidad, pero si no se recibe de en tiempo y forma, el esfuerzo de otras áreas en la cadena de producción se verá mermado porque no habrá cumplimiento óptimo en la llegada con los clientes. Justamente ahora que estoy al frente de este negocio, me puedo dar cuenta del valor que tiene cada eslabón de la cadena productiva y del valor agregado que puede generar una logística eficiente.

En ***Krofi Donuts*** el proceso logístico se divide en dos etapas, logística de aprovisionamiento y logística de distribución. La gestión de la logística de aprovisionamiento es esencial para garantizar un flujo eficiente de ingredientes desde los proveedores hasta nuestro almacén. Nuestra relación con los proveedores es clave, establecemos acuerdos sólidos para mantener altos estándares de calidad y consistencia en el suministro. La transparencia y la comunicación constante con los proveedores son elementos muy importantes para anticipar posibles desafíos logísticos y garantizar la disponibilidad constante de materias primas (figura 21).

Figura 21

Proceso logístico

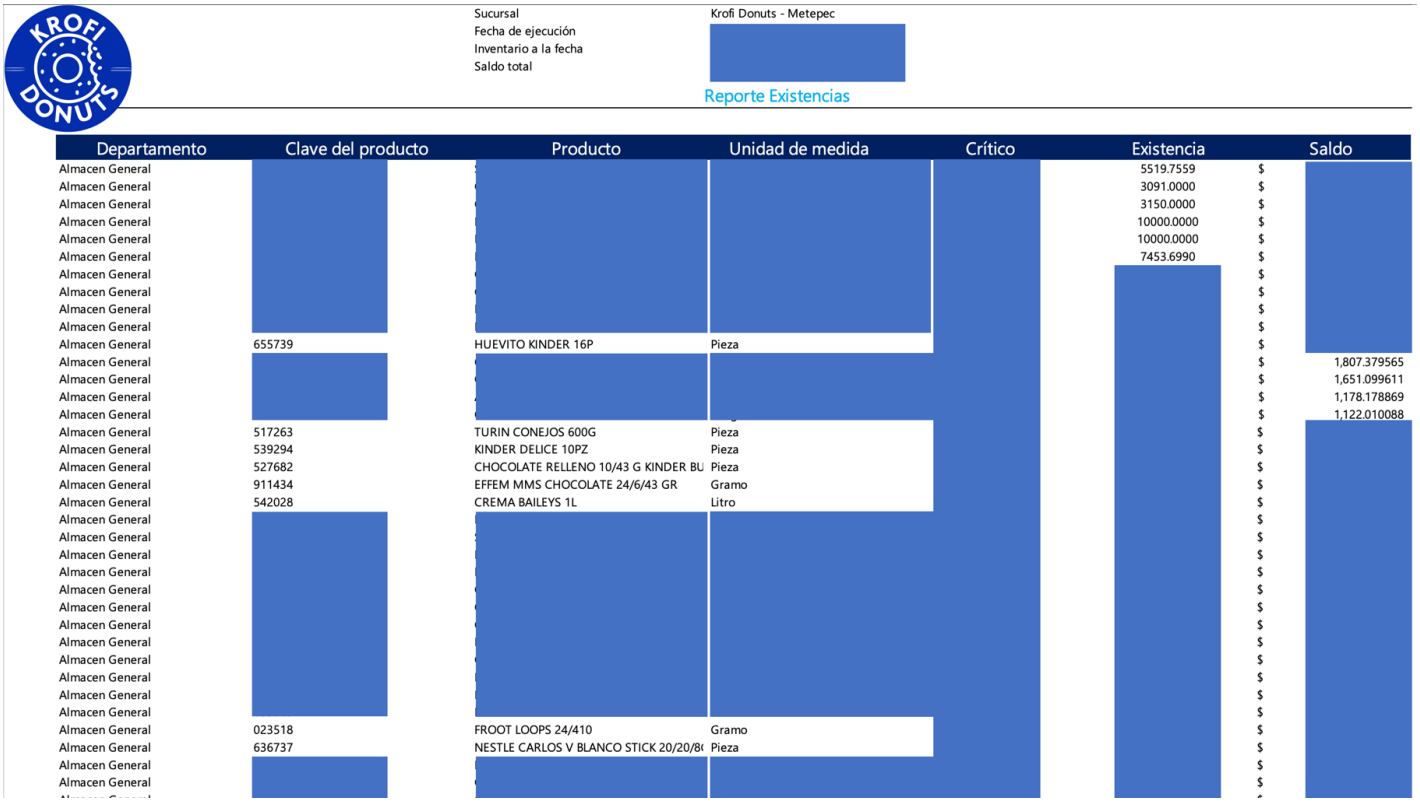


En lo que respecta a nuestro almacén, utilizamos sistemas de gestión de inventario (figura 22). Estos sistemas no solo optimizan los procesos, sino que también reducen de manera significativa los costos operativos. La automatización nos permite rastrear cada lote de ingredientes, asegurando una gestión de inventario precisa y una rápida respuesta a la demanda del área de producción.

Recuerdo que en la clase Administración de Pymes aprendí sobre la importancia de la automatización y de sistemas que generaran eficiencia operativa. Sin embargo, a pesar de su relevancia indiscutible, es importante señalar que contar con el capital para que pueda ser posible la puesta en marcha de un sistema como este, tiene un reto adicional en términos de inversión financiera.

Figura 22

Sistema de gestión de inventario Krofi Donuts



Sucursal: Krofi Donuts - Metepec
Fecha de ejecución:
Inventario a la fecha:
Saldo total:

Reporte Existencias

Departamento	Clave del producto	Producto	Unidad de medida	Crítico	Existencia		Saldo
Almacen General					5519.7559	$	
Almacen General					3091.0000	$	
Almacen General					3150.0000	$	
Almacen General					10000.0000	$	
Almacen General					10000.0000	$	
Almacen General					7453.6990	$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General	655739	HUEVITO KINDER 16P	Pieza			$	
Almacen General						$	1,807.379565
Almacen General						$	1,651.099611
Almacen General						$	1,178.178869
Almacen General						$	1,122.010088
Almacen General	517263	TURIN CONEJOS 600G	Pieza			$	
Almacen General	539294	KINDER DELICE 10PZ	Pieza			$	
Almacen General	527682	CHOCOLATE RELLENO 10/43 G KINDER BU	Pieza			$	
Almacen General	911434	EFFEM MMS CHOCOLATE 24/6/43 GR	Gramo			$	
Almacen General	542028	CREMA BAILEYS 1L	Litro			$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	
Almacen General	023518	FROOT LOOPS 24/410	Gramo			$	
Almacen General	636737	NESTLE CARLOS V BLANCO STICK 20/20/8	Pieza			$	
Almacen General						$	
Almacen General						$	

3.2.1 Proveedores Krofi Donuts

La relación entre proveedores y almacén es evidente en nuestra cadena de suministro. La información en tiempo real, facilitada por sistemas de seguimiento y tecnologías avanzadas, nos permite ajustar las cantidades de pedido según la demanda y las variaciones estacionales. Además, el monitoreo constante de la calidad, desde la recepción de los ingredientes hasta el almacenamiento, es fundamental para garantizar que cumplamos con los estándares más altos.

En ***Krofi Donuts***, parte del éxito obtenido depende en gran medida de la relación que mantenemos con nuestros proveedores. Para garantizar un abastecimiento adecuado, hemos desarrollado una estrategia colaborativa que, para trabajar de manera fluida y constante, alineando nuestras expectativas con las capacidades de nuestros socios comerciales. Nuestra filosofía se basa en la transparencia, la comunicación efectiva y la mejora continua, lo que ha sido clave para optimizar la cadena de suministro y mantener nuestros estándares de calidad.

En primer lugar, nos esforzamos por establecer relaciones a largo plazo con proveedores que compartan nuestros valores y visión de negocio. No solo buscamos aquellos que puedan cumplir con los requerimientos básicos de materia prima, sino que también consideramos su capacidad para adaptarse a cambios en la demanda y en las necesidades del mercado. Esto implica seleccionar proveedores que demuestren flexibilidad y estén dispuestos a innovar junto a nosotros, ya sea en la mejora de ingredientes o en la logística de entrega.

En segundo lugar, la comunicación es otro pilar fundamental en nuestra relación. Hemos implementado canales de comunicación eficientes para estar en comunicación constante con nuestros proveedores, manteniendo una retroalimentación fluida. De esta manera, podemos detectar y corregir posibles inconvenientes de manera oportuna, desde retrasos en la entrega hasta variaciones en la calidad de los productos. Esta cercanía también nos permite involucrarlos en nuestros planes de expansión y desarrollo, lo que fortalece el sentido de colaboración.

En tercer lugar, la innovación la hemos entendido como un pilar para mantenernos competitivos y estar en constante evolución. No solo buscamos desarrollar nuevos sabores y productos que satisfagan los gustos de los clientes, sino que también trabajamos junto a nuestros proveedores para mejorar los procesos de producción y distribución. Esta colaboración activa ha dado frutos en diversas áreas, como el uso de tecnologías que mejoran la trazabilidad de los productos, garantizando la frescura y la calidad en cada una de nuestras donas.

La mejora continua es uno de los valores que más fomentamos en ***Krofi Donuts***, y nuestros proveedores son parte esencial de este proceso. Con ellos llevamos a cabo revisiones periódicas, donde analizamos indicadores clave como la calidad de la materia prima. A partir de estos análisis, implementamos planes de acción conjunta para optimizar la operación.

La relación que mantenemos con nuestros proveedores en ***Krofi Donuts*** es un verdadero esfuerzo de colaboración. A través de la comunicación abierta, la innovación constante y la búsqueda de mejora continua, hemos logrado consolidar una red de proveedores que no solo abastecen nuestra materia prima, sino que también contribuyen al crecimiento y éxito de la marca.

3.2.2. Distribución

Parte de lo que aprendí en mi formación universitaria es que la distribución inicia desde que el producto está listo en las instalaciones del productor para trasladarse hacia su cliente final. Cuando los pedidos llegan a los negocios implica que el producto requiere asegurar el envase y embalaje necesarios para ser transportados en condiciones óptimas.

En ***Krofi Donuts*** trabajamos en estrecha colaboración con el área de producción para sincronizar la elaboración de donas con las preventas. Esta precisión nos permite entregar solo la cantidad necesaria para cubrir la demanda diaria. La eficiencia en este proceso no solo optimiza los recursos, sino que también refuerza nuestro compromiso de ofrecer productos frescos y de alta calidad a nuestros clientes.

Los objetivos del área de distribución son maximizar nuestra cobertura de envío y minimizar los tiempos de entrega. Cumplir con dichos objetivos nos ha permitido mejorar

significativamente la puntualidad de nuestras entregas y contribuir con la satisfacción del cliente. La logística de distribución no solo se trata de entregar productos, sino de dar experiencias que superen las expectativas de nuestros clientes.

En cada paso de nuestro proceso logístico, desde los proveedores que cuidadosamente seleccionamos hasta el almacén que resguarda nuestros ingredientes y la estratégica área de distribución, hay un elemento fundamental que cuidamos de manera importante que es la búsqueda incansable de la satisfacción del cliente.

Cada dona que creamos, es un testimonio de nuestro compromiso inquebrantable con la excelencia y el servicio. Los proveedores se convierten en socios de nuestra misión y de ofrecer experiencias excepcionales. Cada acuerdo, cada negociación, está respaldada con la pasión de asegurar que los ingredientes que forman nuestras donas cumplan y superen las expectativas de quienes confían en nosotros.

La estrategia de distribución se desarrolla no solo como una cadena de entrega, sino como un vínculo con la satisfacción del cliente. La puntualidad de nuestras entregas, la frescura constante y la adaptabilidad a las demandas específicas reflejan el arte de poner al cliente en el corazón de cada movimiento.

Nuestro proceso logístico va más allá de ser una cadena de suministro eficiente. Es la suma de esfuerzos con proveedores, almacén y distribución, dirigido siempre con un propósito claro: la felicidad de nuestros clientes. En cada paso, buscamos inspirar sonrisas y deleitar paladares, creando experiencias que trascienden la compra para convertirse en momentos memorables. Nuestro viaje logístico es un viaje de satisfacción, servicio y conexión con aquellos a quienes consideramos no solo clientes, sino integrantes de la familia ***Krofi*** *(*figura 23).

Figura 23

Transporte Krofi Donuts



3.3 Procesos vinculados al factor humano

El factor humano es una parte indispensable en las organizaciones para diseñar objetivos, construirlos y lo lograrlos. Las personas son quienes ejecutan procesos y son responsables de los recursos para utilizarlos de manera óptima y con resultados favorables. “Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos –puestos—dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización” (Chiavenato, 2009, p.81).

En la asignatura de Teoría y Diseño Organizacional comprendí que detrás de la estructura y la dirección de una empresa, están las personas quienes hacen posible que ese diseño se ejecute. Los individuos son quienes integran los equipos de trabajo y quienes tienen a cargo funciones, responsabilidades y desarrollan habilidades para poder realizar las metas

que la organización se propone. Desde luego, como empresario y líder en ***Krofi Donuts***, he podido confirmar que el factor humano es el más importante en una organización.

3.3.1 Reclutamiento y selección

Las organizaciones son espacios laborales que requieren personas que desempeñen las distintas funciones para generar resultados que les permitan ser productivas, eficientes y mantenerse en el mercado, a través de su rentabilidad y volumen de ventas. De manera específica, el reclutamiento es uno de los procesos que implementan las empresas para atraer al personal que cubra con las cualidades y características más importantes que requiere un puesto de trabajo.

Parte de mis aprendizajes como administrador fue que el reclutamiento involucra una serie de estrategias y técnicas para atraer a las personas idóneas para que se integren como parte de la organización, porque cumplen con las habilidades y competencias que requiere dicha compañía. Este proceso, necesita de saber qué es exactamente lo que demanda la organización y cuáles son los objetivos para que la definición de cada perfil sea la adecuada.

En ***Krofi Donuts***, nuestro proceso de reclutamiento es fundamental para encontrar a los mejores candidatos que se unan a nuestro equipo y compartan nuestra pasión por la creación de donas. Los pasos que seguimos para lograr este proceso abarcan las fases que se detallan a continuación (figura 24).

Figura 24

Proceso de reclutamiento Krofi Donuts



Enseguida, describiré cada uno de estos pasos:

1. Publicación de la oferta: Todo comienza con la identificación de una necesidad de contratación. Luego, creamos una descripción de trabajo detallada. Publicamos esta oferta en varios canales, como nuestra página web, redes sociales y sitios de búsqueda de empleo.

2. Recepción de solicitudes: Recibimos solicitudes de candidatos interesados. Cada solicitud se revisa minuciosamente para evaluar si los candidatos cumplen con nuestros requisitos iniciales.

3. Selección de candidatos: Elegimos a los candidatos más competentes y realizamos una primera revisión de sus currícula y cartas de presentación. Aquí buscamos experiencia relevante y habilidades que se alineen con nuestras necesidades.

4. Entrevistas: Los candidatos seleccionados son invitados a entrevistas. En ***Krofi Donuts***, valoramos la actitud positiva y la pasión por la calidad. Realizamos entrevistas individuales y, en algunos casos, pruebas prácticas (anexo 3).

5. Evaluación de referencias: Antes de tomar una decisión final, verificamos las referencias de los candidatos para obtener una comprensión más completa de su historial laboral y desempeño anterior.

6. Oferta de empleo: Una vez que hemos identificado al candidato ideal, le extendemos una oferta de empleo formal que incluye detalles sobre salario, horarios y otros beneficios.

7. Inducción: Cuando un nuevo integrante se une a nuestro equipo, realizamos un proceso de inducción que incluye entrenamiento, familiarización con nuestros estándares de calidad y políticas internas.

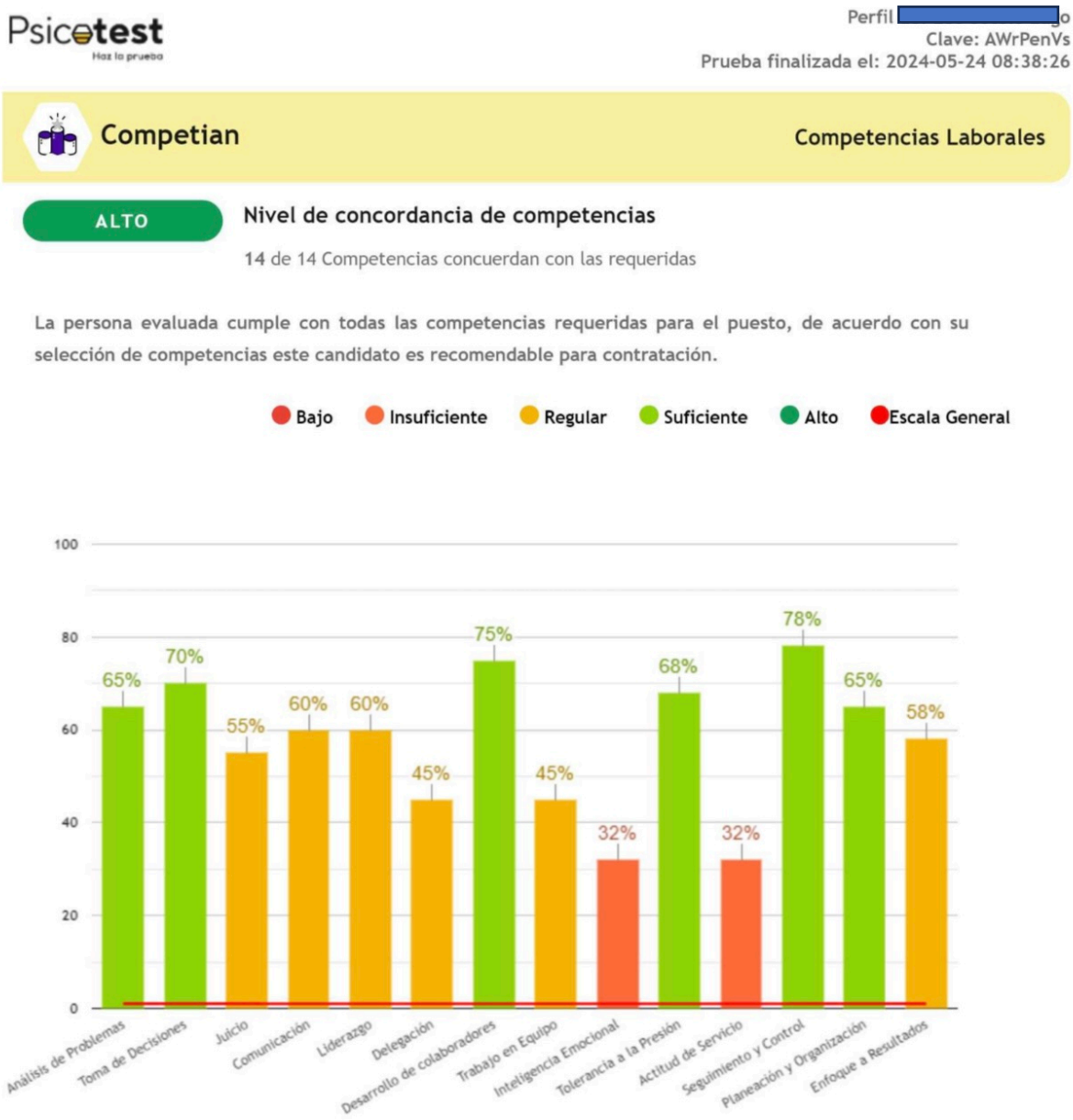
8. Seguimiento: Después de la contratación, mantenemos un seguimiento cercano con los empleados para garantizar su adaptación exitosa y su crecimiento dentro de la empresa.

En ***Krofi Donuts***, nos esforzamos por asegurarnos de que cada integrante del equipo esté comprometido y entusiasmado por contribuir a nuestro éxito continuo en la creación de las Donas más deliciosas.

En 2024 comenzamos con la valoración de una prueba que puede ser aplicada durante el proceso de reclutamiento para valorar si la persona seleccionada cumple con las competencias necesarias para el puesto. Con esta herramienta, --una prueba—podemos determinar nuestras necesidades y las aptitudes y competencias que tiene la persona interesada en formar parte de nuestro equipo (figura 25). La intención es que conforme avance el tiempo podamos ser capaces de construir un equipo con mejores competencias en función de las necesidades del negocio.

Figura 25

Ejemplo de prueba aplicada previa a contratación



3.3.2. Formación y desarrollo

Desde la fundación de ***Krofi Donuts*** la creación de oportunidades laborales que mejoren la vida de las personas y sus familias ha sido parte de mi labor en este negocio. La política que he construido a través del tiempo es inclusiva y busca integrar individuos con diferentes niveles de experiencia y aspiraciones profesionales. Dentro de la empresa participan jóvenes que buscan su primer empleo o trabajadores con años de experiencia que pretenden un cambio en su vida laboral. Lo que intenta ***Krofi Donuts*** es que las personas que forman parte de la organización también puedan desarrollarse profesionalmente y aprendan del negocio.

Para poder capacitar a nuestro personal, en primer lugar, identificamos las necesidades de formación de nuestros colaboradores. Esta información nos permite diseñar programas de formación específicos y personalizados. Utilizamos algunos métodos, desde sesiones presenciales hasta recursos en línea, para garantizar que nuestros colaboradores tengan acceso a la capacitación de manera efectiva y conveniente. La formación no se detiene una vez que se completa un programa. Realizamos un seguimiento continuo del progreso de los empleados y ofrecemos oportunidades de desarrollo profesional. Esto puede incluir la capacitación en nuevas habilidades, la promoción dentro de la empresa o el apoyo para alcanzar metas profesionales específicas.

En ***Krofi Donuts*** fomentamos una cultura de aprendizaje constante donde todos los empleados están alentados a buscar oportunidades de desarrollo y crecimiento. Además, valoramos sus comentarios y opiniones sobre los programas de formación para mejorar continuamente.

3.3.3. Compensación y beneficios

En ***Krofi Donuts*** nos aseguramos de que nuestros colaboradores estén satisfechos con su compensación y beneficios. Esto implica trabajar en estrecha colaboración con el equipo de recursos humanos para garantizar que los salarios sean justos y competitivos en el mercado.

Además, diseñamos y administramos programas de beneficios atractivos, programas de reconocimiento para recompensar el desempeño excepcional, y supervisamos el desarrollo

profesional de nuestros colaboradores, ofreciendo oportunidades de capacitación y crecimiento. Además, se realizan evaluaciones de desempeño regulares para identificar áreas de mejora y mantenemos siempre una comunicación abierta con nuestros colaboradores. La idea es abordar sus necesidades y preocupaciones en términos de compensación y beneficios.

3.3.4. Salud y seguridad

En ***Krofi Donuts***, la seguridad y la salud de nuestros colaboradores son aspectos fundamentales que guían todas nuestras operaciones. En el ámbito de higiene y seguridad en el trabajo, implementamos prácticas rigurosas que abarcan desde la manipulación de ingredientes hasta la meticulosa limpieza de los equipos de trabajo. Priorizamos la mejora continua en prácticas seguras de trabajo y subrayamos la importancia de mantener un entorno impecable y protegido.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo, nos aseguramos de que nuestros colaboradores disfruten de un entorno laboral óptimo. Esto implica proporcionar equipos de protección personal, hasta ajustar la temperatura e iluminación del espacio de trabajo para garantizar un ambiente cómodo y seguro.

La seguridad en el trabajo es una prioridad de nuestra filosofía. Implementamos medidas sólidas, como la capacitación exhaustiva en el manejo seguro de equipos y maquinaria, la identificación de riesgos y la creación de protocolos de seguridad efectivos. Además, promovemos una cultura de comunicación abierta que alienta a los colaboradores a informar de inmediato cualquier preocupación sobre la seguridad.

Entendemos que abordar el estrés en el trabajo es esencial. Por lo tanto, promovemos un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal y proporcionamos recursos para ayudar a nuestros empleados a gestionar el estrés.

En resumen, nuestro compromiso en materia de higiene, seguridad y bienestar laboral se traduce en beneficios directos para nuestros colaboradores. Creemos firmemente que, al priorizar su bienestar, estamos cultivando un entorno donde se sienten valorados, seguros y motivados para contribuir al éxito continuo de ***Krofi Donuts***.

3.3.5 Descripción de puestos

La descripción de puestos es una herramienta que ha construido ***Krofi Donuts*** en donde hemos trabajado de manera detallada para tener claros los perfiles que debe cubrir la persona que se integre a nuestro equipo de trabajo. Cada área que conforma nuestra empresa requiere tener claridad sobre el objetivo del puesto; las funciones y responsabilidades. Asimismo, se necesitan las descripciones específicas de las actividades diarias y periódicas, así como las competencias del puesto, los conocimientos y el perfil deseable para que ocupe las vacantes que hemos requerido.

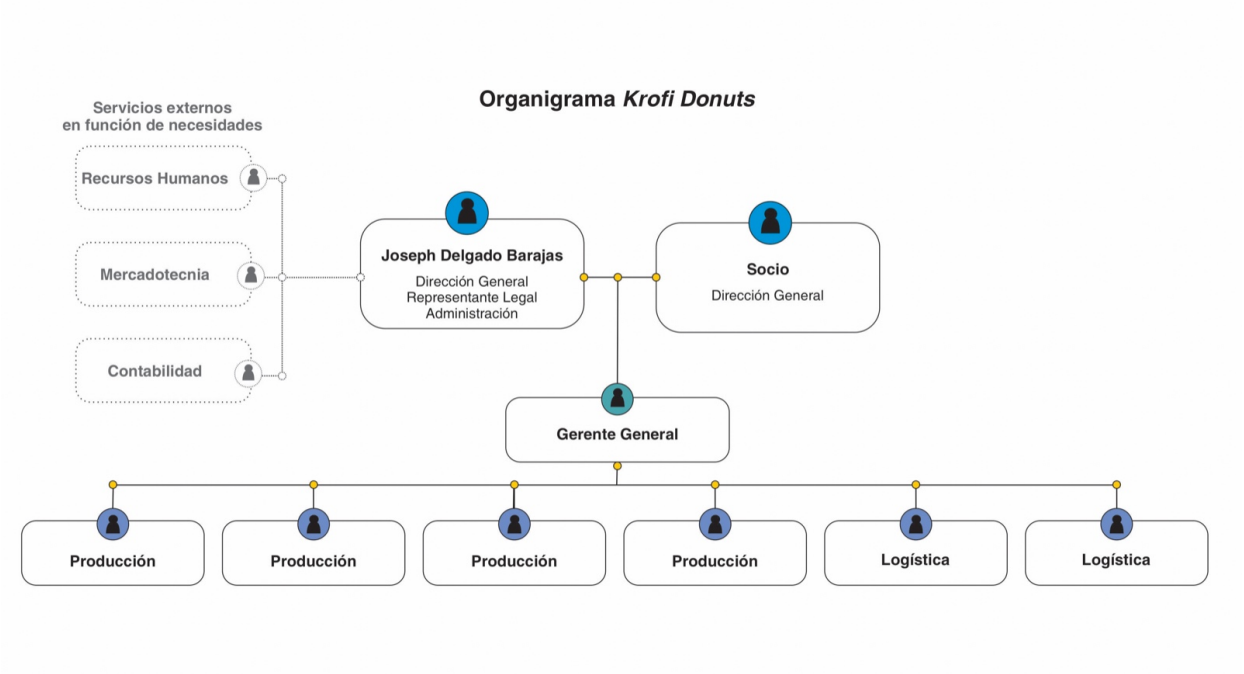
Las áreas que integran nuestra empresa son las siguientes: Dirección General; Gerencia General; Producción y Logística. Es importante destacar que los servicios externos que contratamos en función de las necesidades son: Recursos Humanos; Mercadotecnia y Contabilidad. La razón principal es que actualmente los ingresos que tenemos implican su contratación por tareas específicas (figura 26). Cada uno de estos departamentos de manera conjunta hacen posible el funcionamiento de ***Krofi Donuts***.

Los servicios externos se conforman por un despacho contable para la gestión financiera y fiscal. Un especialista en recursos humanos para el reclutamiento y la gestión del talento, y un profesional de mercadotecnia para la creación de contenido publicitario y la gestión de campañas publicitarias en plataformas de redes sociales.

Con respecto a las personas que colaboran en ***Krofi Donuts*** son individuos que han dado muestras de gran compromiso, responsabilidad y cultura del esfuerzo para poder lograr resultados favorables y un crecimiento sostenido durante estos años. Parte del trabajo que ha desempeñado el área de Recursos Humanos ha sido definir y diseñar las cualidades, aptitudes y características debe cumplir la persona que se integre a laborar con nosotros en el futuro. De manera que nos hemos dado a la tarea de trabajar en el perfil, las funciones y responsabilidades, las descripciones del puesto, las competencias y los conocimientos necesarios (anexo 5).

Figura 26

Organigrama Krofi Donuts



Como responsable de la dirección general me encargo de varias actividades. Por ejemplo, reingeniería de procesos que incluye el análisis de tiempos y movimientos de nuestros equipos, así como del desarrollo y formulación de productos para incorporar agentes químicos que incrementen la vida del producto. Asimismo, parte de mis funciones abarcan la administración interna como la gestión y el pago de nóminas. También me hago cargo de la apertura de nuevas líneas de negocios y negociación con clientes de mayoreo y menudeo.

De igual manera, estoy al frente de las compras y negociaciones con proveedores para la compra de materias primas. Finalmente, soy responsable de la incorporación de nuevos equipos y la supervisión de nuevas campañas. Es importante señalar que para ciertas actividades me apoyo de la función de la gerencia general. Mi socio, quien forma parte de la dirección general, funge como socio capitalista.

Por lo que toca al gerente general, su responsabilidad central abarca la supervisión de todas las actividades operativas. Por ejemplo, la administración del personal en cuestión de horarios, indumentaria y asignación y supervisión de tareas principales. Asimismo, se

encarga de la gestión de los procesos, la calidad, la atención de pedidos y clientes, incluyendo la administración de cobros en efectivo y transferencias bancarias.

Los operarios en producción son responsables de la fabricación y decoración de donas, asegurando la calidad y presentación de los productos. Las personas que están como responsables en el área de logística están dedicados al traslado de mercancías para garantizar la distribución eficiente de los productos a distintos puntos de venta.

3.3.6 Evaluación y promoción

La evaluación del desempeño es una métrica utilizada por varias empresas en todo el mundo. Es un indicador que permite valorar las competencias de las personas en función de su responsabilidad, logros alcanzados y las metas que tiene la organización. Para ***Krofi Donuts***, la promoción interna es esencial en la estrategia de recursos humanos. La empresa cree firmemente en el potencial de nuestro personal y en la importancia de ofrecer oportunidades de ascenso dentro de la organización. Con ello, se busca garantizar que las personas se sientan valoradas, reconocidas y con sentido de pertenencia hacia nuestra empresa.

Por ello, actualmente estamos trabajando en desarrollar un sistema de evaluación y mentoría que identifique a los empleados que cumplen con sus funciones, sean altamente comprometidos y responsable con un desempeño superior al esperado. Estas personas serán capaces de recibir herramientas y la formación necesaria para asumir roles de mayor responsabilidad. Este enfoque está pensado para motivar a los empleados y asegurar que quienes cuenten con habilidades de liderazgo comprenden de manera clara la cultura y los valores de ***Krofi Donuts.***

Capítulo 4. Administración de recursos financieros y empleos generados

4.1 Aportación de capital inicial

La administración de los recursos es una parte esencial de los negocios que operan en cualquier espacio. La gestión empresarial incluye la planeación, la organización, la dirección y el control de los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos. Gestionar estos elementos implica concentrar esfuerzos para trabajar de manera eficiente en el capital humano, los recursos financieros, tecnológicos, materiales, entre otros, para que cada empresa sea capaz de trabajar de manera coordinada y eficaz (Masaquiza et al., 2021 citados por Pasantez-Lozano et al., 2022).

Además, la administración de recursos tiene que ver con una planeación óptima y pertinente, así como una revisión, seguimiento y análisis de cómo se están utilizando los recursos dentro de los procesos de la organización. Para ello, se necesita claridad sobre la dirección en la que debe conducirse la empresa a través de sus objetivos y en función de sus recursos disponibles (García, 2015. Citado en Pasantez-Lozano et al., 2022).

Mi formación universitaria me dejó claro que el inicio de cualquier negocio requiere capital financiero para ponerse en marcha. Las aportaciones económicas que puedan hacer las personas que deciden emprender es fundamental para constituir y desarrollar una empresa. En ***Krofi Donuts*** los dos socios principales que conformamos esta organización elegimos hacer aportaciones de capital para avanzar en este proyecto. La aportación total de capital que realizamos mi socio y yo fue de 50,000.00 pesos generada en partes iguales (anexo 1).

4.2 Resultados financieros

Algunos aprendizajes de la asignatura de Administración Estratégica fueron que la toma de decisiones debe ir acompañada de cifras verídicas, fidedignas y confiables que den soporte a nuevas acciones y tendencias que el mercado demande. Además, la relevancia de conocer a profundidad lo que ocurre al interior de nuestra organización es la oportunidad para seguir avanzando en la mejora continua con plena y total claridad de nuestros alcances.

El presente informe de resultados de ***Krofi Donuts*** del primer trimestre del 2024 analiza el desempeño en ventas (figura 27), los costos de producción, y los gastos de administración y ventas. Conocer algunos datos financieros específicos de ***Krofi Donuts*** en términos de ingresos, permite tomar decisiones estratégicas en tanto brinda un panorama financiero de la empresa. Enseguida se explicarán los rubros que integran este apartado.

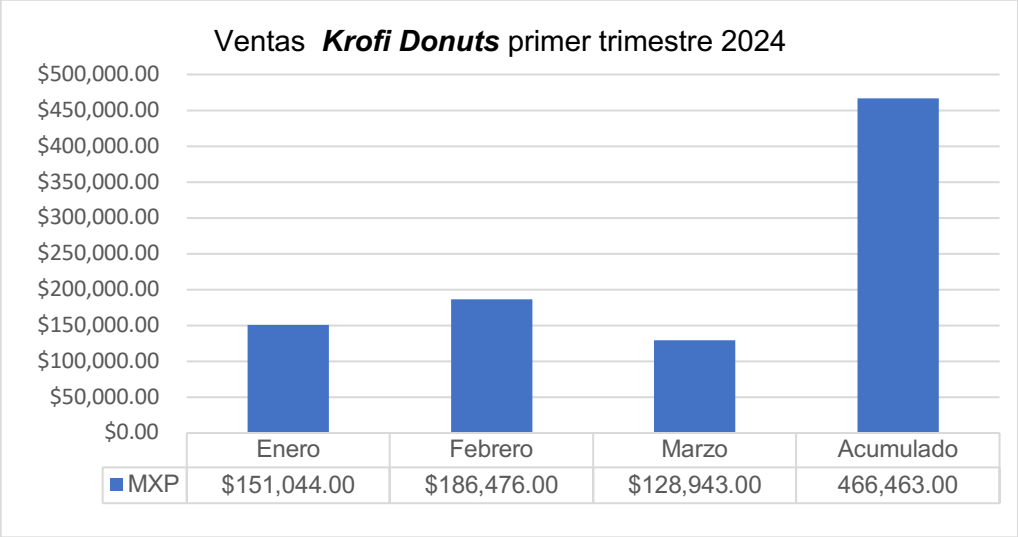
4.2.1. Ventas

Durante el primer trimestre de 2024 ***Krofi Donuts*** cerró las ventas en enero con un monto de $151,044.00mxp. Durante el mes de febrero el desempeño tuvo un incremento de poco más del 20 por ciento en comparación con el mes anterior, con un total de $186,476.00mxp pesos. Esta cifra está relacionada con las donas de temporada por el día de San Valentín, en donde aprovechamos para poder crear nuevos diseños. Adicionalmente, en esta época del año comienza el ciclo de las preparatorias y universidades.

Las ventas en marzo se posicionaron en $128,943.00mxp, lo que representó un decremento de poco más del 30 por ciento en comparación con febrero. Esto se explica por los factores estacionales, promociones específicas y estrategias de marketing implementadas durante el mes de febrero impulsaron las ventas, descritas anteriormente. Finalmente, en el acumulado del primer trimestre del 2024, ***Krofi Donuts*** reportó ventas por $466,463 pesos.

Figura 27

Ventas Krofi Donuts primer trimestre 2024, pesos mexicanos



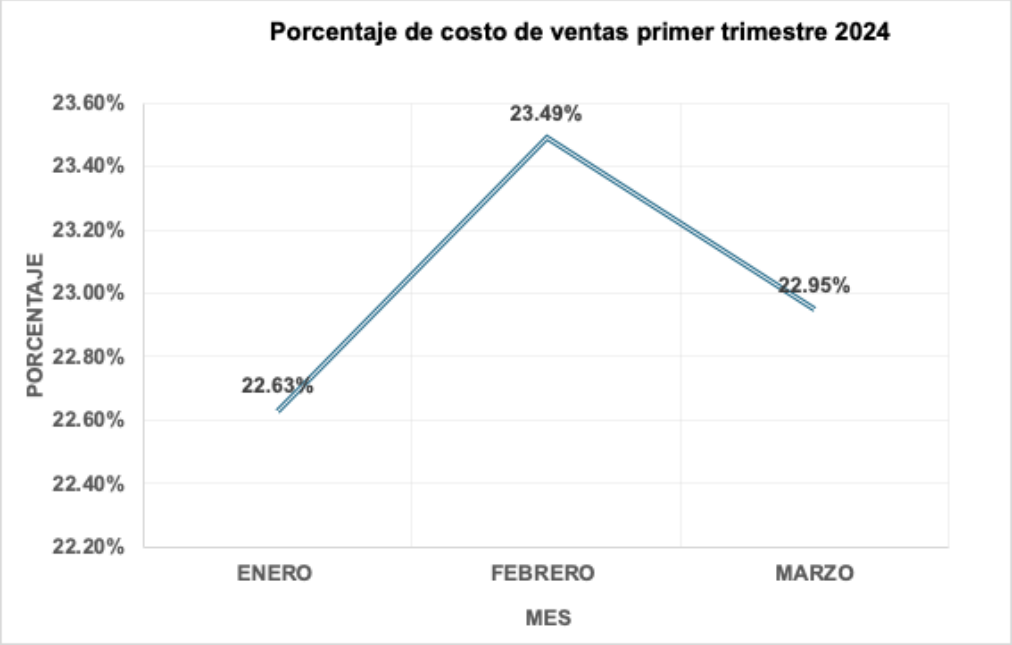
4.2.2. Porcentaje de Costo de Ventas

De acuerdo con el estado de resultados que manejamos en ***Krofi Donuts*** el costo de ventas es la suma de los materiales que incurren directamente en la elaboración de las donas y su decoración, es decir, la materia prima utilizada para su producción. De esta forma, el porcentaje del costo de ventas en enero del 2024 fue de 22. 63 por ciento. Durante el mes de febrero incrementó a 23.49 por ciento y en marzo nuevamente estuvo a la baja con 22.95 por ciento. Enero obtuvo el valor más bajo del trimestre (figura 28 y anexo 4).

El incremento y la baja en el costo de ventas está directamente relacionado con el comportamiento de las ventas descrito en la gráfica 1. Esto significa que la variabilidad recae en función de las estrategias de ventas aplicadas durante el primer trimestre y la adquisición de materias primas vinculada con la producción programada.

Figura 28

Porcentaje de costo de ventas



4.2.3 Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración y ventas en ***Krofi Donuts*** incluye todos los costos asociados distribución, promoción, transportación de las donas. El 23.06 por ciento corresponde al costo de ventas y 47.90 corresponde a los gastos de operación, los cuales incluyen servicios contables, vendedores, distribución, mantenimiento de equipo y maquinaria, transporte y publicidad. Es importante destacar que una correcta gestión de los recursos de la empresa contribuye significativamente a la reducción de costos y, por ende, a un mayor margen de utilidad.

4.2.4 Utilidad antes de impuestos

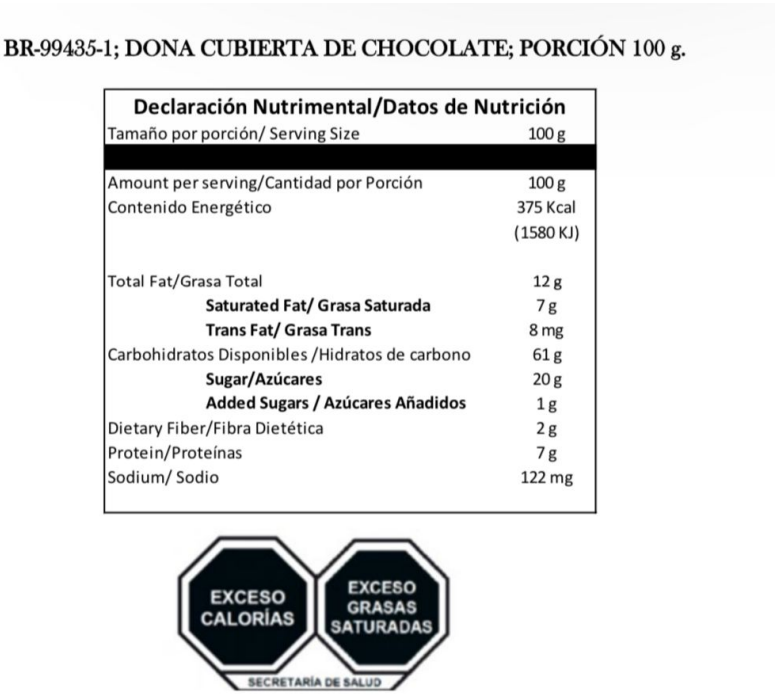
La utilidad de este primer trimestre en ***Krofi Donuts*** antes de impuestos tiene las siguientes cifras: 14.52 % en enero; 35.59 % en febrero y 36.57 % en marzo. Por lo que toca al mes de enero la utilidad refleja la adquisición de materias primas y otros insumos que serán utilizados a lo largo del primer trimestre. La mejora que presenta el mes de febrero es un

reflejo de las estrategias de venta diseñadas y aplicadas por la empresa. En cuanto al mes de marzo, representa una eficiencia en la utilización de los recursos y reducción de gastos que impactan en mayores márgenes de ganancia. De esta manera, se obtiene una utilidad trimestral de la operación de ***Krofi Donuts*** del 29.04 %

El impacto de los impuestos está fundamentado en la ley de IEPS, específicamente el artículo 2, inciso J, que establece una tasa del 8% para alimentos no básicos con una densidad calórica de 275 kilocalorías o más por cada 100 gramos (figura 29). Además, según el artículo 2-A, inciso b del IVA, los alimentos preparados para consumo inmediato tienen una tasa del 16%. La correcta gestión de impuestos es crucial para minimizar el impacto en la rentabilidad de la empresa.

Figura 29

Etiqueta Secretaría de Salud



Fuente: Secretaría de Salud, 2024.

4.3 Empleos generados

El empleo es el aprovechamiento del esfuerzo de las personas en las organizaciones (Chiavenato, 2011). Los individuos que prestan sus servicios en una organización a cambio de una remuneración son empleados de esa entidad económica. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) refiere que un empleado es una persona que cumple con ciertos criterios de edad y que por cierto periodo cuente con un empleo asalariado o independiente (OIT, 1988 citada por Neffa et al., 2014).

Desde los inicios de ***Krofi Donuts*** la expansión en ***Krofi Donuts*** ha sido un motor importante de creación de empleo. Para mí, en especial, cada nuevo cliente al que podemos llegar no solo representa una oportunidad de negocio, sino también la creación de empleos de trabajo. Una parte de mi contribución social está reflejada en brindar oportunidades de contratación a las personas que viven en las comunidades locales donde operamos actualmente. Con ello, pretendo fomentar el empleo en quienes cumplan con los requisitos del puesto, considerando como factor importante su lugar de residencia.

Krofi Donuts ha generado siete empleos formales desde el año 2019 al 2024 (figura 30). Esto implica otorgarles prestaciones que marca la ley. La intención del negocio ha sido tener pocas personas por la demanda actual con la que hoy contamos, y al mismo tiempo, tratar de darles la mejor condición posible en función de los ingresos que percibimos. Adicionalmente, a través del tiempo me he dado a la tarea de formar y desarrollar a las personas que dan vida a este negocio (anexo 6).

Desde 2019, ***Krofi Donuts*** ha experimentado un crecimiento que ha implicado no solo una expansión operativa, sino también una evolución en la forma en que gestionamos el negocio. Mi hermano y yo comenzamos con este proyecto asumiendo todas las responsabilidades. Nosotros elaborábamos las donas, las decorábamos, las vendíamos y nos encargábamos personalmente de la distribución. Este enfoque inicial fue esencial para sentar las bases de lo que hoy es una empresa más estructurada, aunque siempre manteniendo nuestra esencia original.

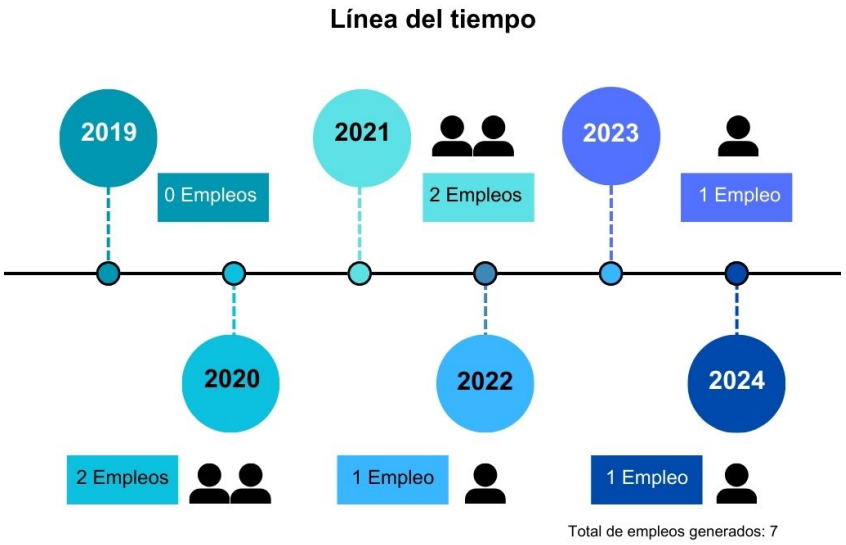
Posteriormente, en el año 2020 se sumaron dos personas en el área de producción y decorados para hacerse cargo de la elaboración de las donas, mientras mi hermano y yo

continuamos involucrados en el negocio, pero en la parte administrativa. Después en el 2021 generamos dos fuentes de empleo más para el área de logística y reparto del producto. De manera que, al cierre del 2021, teníamos una persona en producción, una en decorados, un supervisor de producción y un repartidor. En el año 2022 se agregó una persona más en el área de producción y en el siguiente año 2023 se integra una persona más como repartidor. Finalmente, en el año 2024 se asignó un rol de liderazgo como gerente general.

El objetivo en este tema es mantener un equipo de planta estable y comprometido. Sin embargo, ***Krofi Donuts*** también reconoce la necesidad de adaptarse a la demanda del negocio durante las temporadas altas. Por ello, se brinda la oportunidad de que otras personas generen ingresos adicionales durante estos periodos estacionales. Este modelo no solo permite manejar eficientemente los picos de demanda, sino que también ofrece a nuevos colaboradores la posibilidad de incrementar sus ingresos en momentos clave.

Figura 30.

Empleos generados Krofi Donuts



Conclusiones

A lo largo de este reporte de autoempleo profesional, he podido hacer un recorrido de cada etapa del proceso de creación y desarrollo de ***Krofi Donuts,*** una empresa dedicada a la fabricación de donas. Desde el primer momento en que identifiqué la oportunidad de negocio hasta la puesta en marcha de las estrategias, he trabajado junto con un equipo para explorar cómo podía sobrevivir y luego prosperar en un mercado tan competitivo. Este reporte me ha permitido comprender en la vida laboral cómo una idea se puede convertir en un negocio viable y duradero.

El éxito de ***Krofi Donuts*** está relacionado con la aplicación del proceso administrativo, que incluye la planificación meticulosa de cada paso; la organización efectiva de recursos; la dirección clara de equipos y el seguimiento y control constante de los resultados obtenidos. Estos componentes son fundamentales para asegurar que la empresa cumpla con sus objetivos y establezca una base sólida para su crecimiento a futuro. Al implementar estas funciones de manera coordinada, ***Krofi Donuts*** ha logrado no solo alcanzar sus metas, sino también adaptarse a los retos que surgen en un entorno empresarial en constante cambio.

Crear ***Krofi Donuts*** ha sido mucho más que simplemente fundar una empresa. Ha representado la realización de un sueño que combina pasión, creatividad y un profundo compromiso con la calidad. Cada dona que sale de nuestro centro de producción no es solo un producto, sino una pieza de una visión más amplia: ofrecer experiencias de sabor y momentos únicos. Este proyecto nació con la intención de aportar algo más que un buen sabor. Queríamos crear una experiencia que resonara con nuestros clientes, haciendo que cada adquisición en ***Krofi Donuts*** sea especial.

A lo largo de este reto, hemos enfrentado desafíos que nos han hecho crecer, como individuos y empresarios. Estos desafíos me han enseñado la importancia de la perseverancia, la adaptabilidad y la capacidad de tomar decisiones difíciles. Pero más allá de los obstáculos, he experimentado la satisfacción de ver cómo una idea que comenzó en papel se ha convertido en una empresa vibrante, capaz de generar empleo, contribuir a la economía local y, sobre todo, crear un impacto positivo en la vida de las personas que disfrutan de nuestros productos.

El camino recorrido hasta ahora es solo el comienzo. Estoy emocionado junto con el equipo por lo que nos depara el futuro. Estoy muy comprometido para seguir mejorando y expandiendo la oferta que hoy tenemos como empresa. Lo que más me enorgullece es el hecho de que junto con mi equipo hemos construido algo que trasciende lo material***. Krofi Donuts*** no es solo una empresa, es una comunidad de personas unidas por el amor y el deseo de compartir momentos de felicidad. Cada cliente que vive la experiencia ***Krofi Donut***s se convierte en parte de esa comunidad, y eso es lo que realmente da sentido a todo el esfuerzo invertido en este proyecto.

Adicionalmente, sistematizar la experiencia de este proyecto empresarial me ha permitido darle un valor diferente. Revisar la manera en que mi carrera universitaria me formó en las diversas áreas (como planeación estratégica, diseño organizacional, división del trabajo, trabajo en equipo, entre otras), me dio bases necesarias para construir un negocio como el que hoy tengo. La vida académica me permite contar con conocimientos y herramientas, tales como: la organización, la gestión, el liderazgo, la comunicación, etc. A ello, la práctica en el entorno empresarial, la toma de decisiones, la construcción de estrategias y objetivos es, en su conjunto, lo que me ha permitido llegar a este punto.

Este proyecto me ha demostrado que, con trabajo duro, dedicación y una visión clara, es posible convertir los sueños en realidades tangibles. ***Krofi Donuts*** es la prueba viviente de que cualquier idea, por pequeña que sea, tiene el potencial de crecer y florecer si se le da la atención y el cuidado necesarios. Y aunque el éxito alcanzado hasta ahora es motivo de celebración, también es un recordatorio de que siempre hay espacio para seguir aprendiendo, creciendo y mejorando en nuestro camino hacia el futuro.

Actualmente estoy enfocado en cuatro aspectos a futuro. El primero es trabajar fuertemente en el empaquetado del producto. La meta es llegar a grandes almacenes, supermercados, cadenas de autoservicio y mercados mayoristas (*retailers*). Asimismo, establecernos en puntos de venta de terceros como cafeterías y tiendas en instituciones educativas. Por ello, estamos desarrollando el empaque de nuestras donas. Esto implica lograr una certificación en la NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria.

Necesitamos sumar esfuerzos para cumplir con especificaciones de la Secretaría de Salud y desarrollar un estudio para incrementar el tiempo de vida en anaqueles y estrechar lazos de colaboración con otras empresas para generar nuevos empaques, presentaciones y coberturas. Por un lado, tendremos un reto logístico para optimizar rutas e incorporar nuevos colaboradores en estas actividades. Por otro costado, tendremos que incursionar con nueva maquinaria, empacadoras automáticas e incrementar nuestra capacidad de 1500 a 3000 unidades diarias.

El segundo aspecto es la apertura de puntos de venta en centros comerciales en el Valle de Toluca y en la Ciudad de México. Como tercer elemento pretendemos expandir el mismo modelo de negocio en la Ciudad de México. Finalmente, como cuarto aspecto queremos colocar nuestros productos en eventos deportivos y de entretenimiento.

Referencias

Baque, M. A., Cantos, M. L., & Baque, S. M. (2019). *Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas.* CIENCIAMATRIA, *5*(9), 623-635. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088768.pdf

Barahona, H., Cabrera, R., & Torres, E. (2011). *Los líderes en el siglo XXI. Entramado*, 7(2), 86-97.

Capa, B., Benítez, M., & Capa, X. (2018). *El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288. Epub 02 de febrero de 2018. Recuperado en 16 de agosto de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285&lng=es&tlng=es.

Carrera, A., Villamarín, P., Villavicencia, E., & Estupiñán, L. (2018) *Planificación estratégica y benchmarking*. Ediciones Grupo Compás. Primera Edición.

Carretero, H., & Pérez, C. (2005). *Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 5(3), 521-551.

Contreras, O., Pirazán, A. & Villareal, M. (2020). *¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?* INNODOCT. DOI*: http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828.*

Cordero, I., González, M. & Gómez, F. (2021). *Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección. Consideraciones teóricas necesarias*. Didasc@lia: Didáctica y Educación 12(1) 201-2013.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* En McGraw-Hill eBooks. http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1143

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* McGraw-Hill Interamericana Editores http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). Mc Graw Hill. (Obra original publicada en 2016)

González, J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

González, J., Salazar F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.* Telos, 21(1), 242-267. https://doi.org/10.36390/telos211.12

Guadarrama, I. Y., Gómora, Y. Y., & Caballero, M. (2023). *El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional.: Una perspectiva desde el factor humano.* Revista RILCO, Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento Y Educación, 5(44), 41–56. https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i44.156

Heller, E. (2004). *Psicología del color* (G. Gili, Ed.). GG.

Larrañaga, M. & Ortega, M. (2018). *La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México*. Vinculatégica Efan, 323-331.

León, A. M., Rivera, D. N., Hernández, A., & Rodríguez, R. C. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.* Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería, 27(2), 328-342. https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000200328

Leyva, A.C., Téllez, M.G., & Cera, F. y G. (2021). *Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección: consideraciones teóricas necesarias*. Didasc@Lia: Didáctica y Educación, 12(1), 201-213. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7909864.pdf

López, J. & Huerta, A. (2019). *Análisis de la misión y visión de los puertos marítimos en América Latina.* En Mercado, A., Gutiérrez, M., Gutiérrez, I., Soriano, S. & Villaseñor, D. (2019). *Innovación empresarial en logística y cadenas de suministro.*

Martínez, Á. C. (2022, 18 marzo). *A dos años de la primera muerte, aún se revisa la cifra exacta de defunciones*. La Jornada. https://www.jornada.com.mx/notas/2022/03/18/politica/a-dos-anos-de-la-primera-muerte-aun-se-revisa-la-cifra-exacta-de-defunciones/

Mendoza, F., Vélez, J., Chávez, W. & Murillo, S. (2019). *Aplicación del modelo misión-visión en una empresa familiar agroindustrial*. Revista ECA Sinergia 10(2), 44-58.

Millán, J. G. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*.

Neffa, J. C., Panigo, D. T., Pablo E. & Persia, J. (2014) *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones.* CEIL-CONICET. Consultado en http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf 15-16.

Pesantez, C. & Álvarez, J. (2022). *Administración de recursos en gestión de cartera vencida en la CENTROSUR Agencia Paute*. 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-1), 422-435 https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1516

Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.* Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1), 113-130. *Red Iberoamericana de academias de investigación.*

Rolón, B. M., Picón, H. L., & Caselles, C. (2021). *La psicología del color en el diseño. Convicciones*, *Vol. 7*(14), 46–50.

Rubio, M. (2017). Referente de Pensamiento eje 1: *Planeación Estratégica ¿qué conceptos fundamentales de la planeación estratégica deben conocer los profesionales de la administración de empresas para liderar los procesos de toma de decisiones?* Disponible en: https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2832

Rueda, F. & de Campos, I. (2016). *Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida.* Ciencias Psicológicas, 10(2), 2019-219. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010&lng=es&tlng=es.

Tóala, S. P., Tóala, F. A., & Cañarte, A. D. (2022). *La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas.* Dominio de las Ciencias, 8(1), 1016-1034. https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2619/html

Universidad Autónoma del Estado de México. (2015). *Reglamento de Evaluación Profesional de la Universidad Autónoma del Estado de México*. https://oag.uaemex.mx/normatividad/phpoffice/pdf/reglamento/25.pdf

Valle, D. R., Vásquez, D. C., Soria, J. L., & Zambrano, M. L. (2023). *Relación ente la comunicación corporativa y la imagen corporativa.* Revista Científica Arbitrada De

Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR. *ISSN 2737-6354.*, *6*(12), 70-84. https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0143

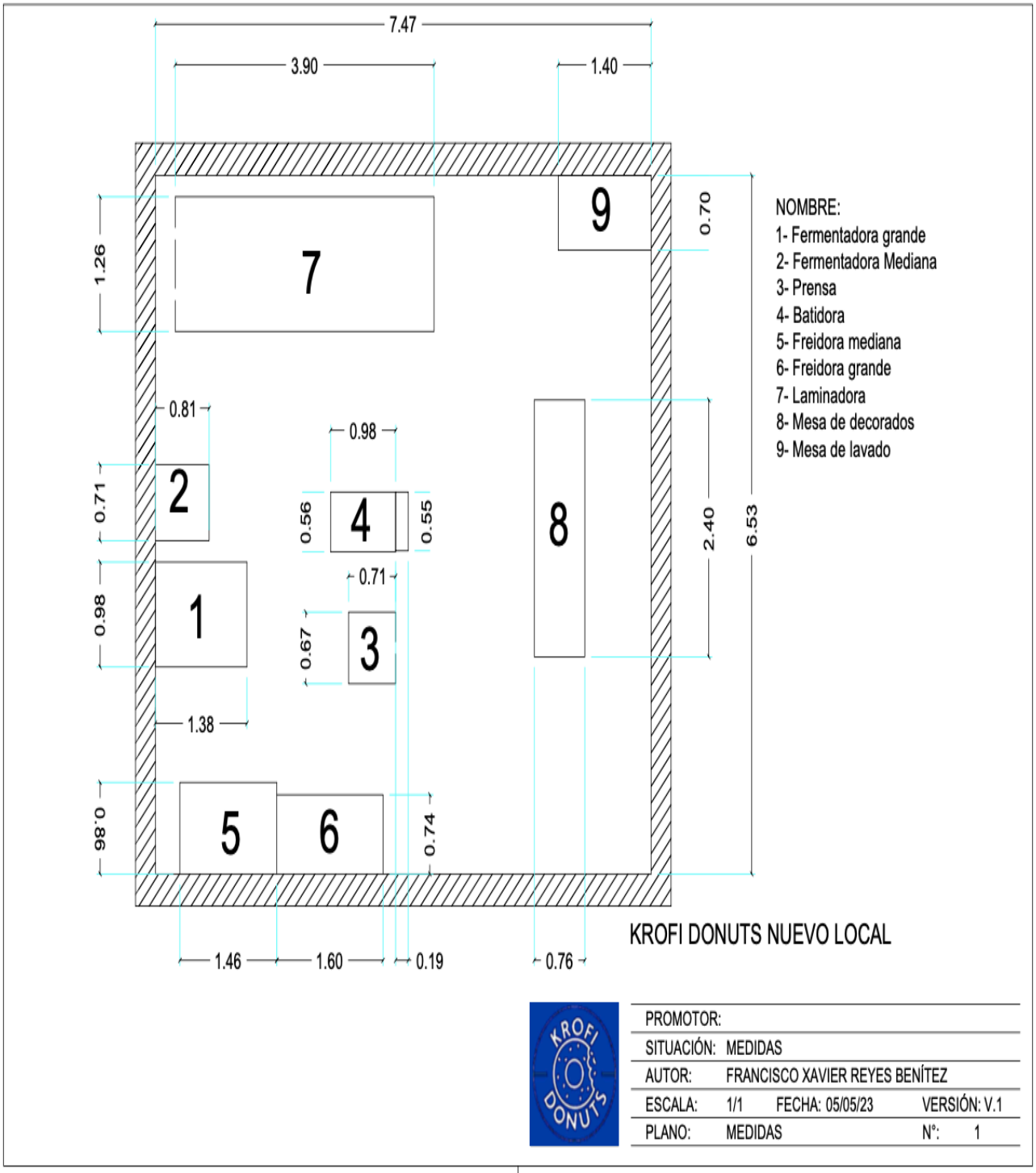
Villarreal, D. C., Cevallos, M. G., Arias, D. C., & Moya, K. A. (2022). *Optimización de los procesos de logística, su mejora y satisfacción al cliente.* Conciencia Digital, 5(1.3), 216-233. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.3.2137

Zapata, O. A., (2005). *¿Cómo encontrar un tema y construir un tema de investigación?* Innovación Educativa, 5(29), 37-45. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421472004

ANEXOS



Anexo 2. *Layout*


7.47
3.90
1.40
1.26
0.70
0.81
0.98
0.71
0.56
0.55
0.71
0.67
0.98
2.40
6.53
1.38
0.98
0.74
1.46
1.60
0.19
0.76
NOMBRE:
1- Fermentadora grande
2- Fermentadora Mediana
3- Prensa
4- Batidora
5- Freidora mediana
6- Freidora grande
7- Laminadora
8- Mesa de decorados
9- Mesa de lavado
KROFI DONUTS NUEVO LOCAL
PROMOTOR:
SITUACIÓN: MEDIDAS
AUTOR: FRANCISCO XAVIER REYES BENÍTEZ
ESCALA: 1/1 FECHA: 05/05/23 VERSIÓN: V.1
PLANO: MEDIDAS N°: 1

Anexo 3. Guía de Entrevista a Candidatos



Anexo 5. Descripción y perfil de puestos

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Gerente de Marketing
Área a la que reporta	Alta dirección
Reporta a	Director general
Puestos que le reportan directamente	Ninguno
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	Ninguno
Fecha de elaboración	
Fecha de actualización	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa a nivel nacional.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Delimitar el público objetivo al que se le va a ofrecer un producto o servicio.
Identificar a la competencia y a los mercados potenciales.
Desarrollar e implementar estrategias y campañas de Publicidad y Marketing a corto y largo plazo, a los fines de impulsar el alcance de la marca.
Dirigir las campañas de Arte y Marketing.
Gestionar y supervisar todos los aspectos de Marketing ante una situación de conflicto.
Remitir informes detallados sobre el volumen de ventas, el comportamiento de los consumidores, las tendencias del mercado y los requerimientos.
Hacer sugerencias a considerar para estrategias futuras, con el fin de aumentar el volumen de ventas.
Asistir al departamento de Relaciones Públicas contactando a los medios de comunicación, atendiendo a las necesidades del producto, marca o servicio.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias . Desarrollar, implementar y hacer seguimiento de las estrategias de Marketing y Publicidad. . Coordinar y supervisar al equipo creativo. . Analizar datos demográficos para delimitar los mercados objetivos para el posicionamiento del producto, marca o servicio. . Hacer seguimiento a las estrategias de Marketing de la competencia para medir su impacto. . Investigar y evaluar la viabilidad y rentabilidad de productos, marcas o servicios nuevos y existentes.
Actividades periódicas . Elaborar los reportes semestrales del uso del presupuesto. . Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. . Atención a clientes. . Realizar reportes para dirección de juntas de los vendedores. . Conocimientos básicos en el área contable.

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales
. Creatividad . Visión . Actitud positiva . Proactividad . Excelentes habilidades de comunicación . Liderazgo . Organizado . Capaz de manejar su tiempo efectivamente . Analítico con capacidad de resolución de problemas . Habilidades administrativas

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos
. Experiencia tratando clientes de diferentes canales y formatos (detallistas). . Experiencia en planeación de ventas (tendencias, sean data, manejo de categorías . Conocimientos del mercado. . Experiencia en administración de rutas (Cobros a la fecha, costo de ruta, etc.) . Márgenes y costos de ruta.

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales

Sexo	Indistinto
Edad Requerida (rango)	30 – 50

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Licenciatura en marketing, preferentemente con maestría en marketing.
Estudios complementarios (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en desarrollo de estrategias de marketing y venta.
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Licenciatura y en caso de contar con maestría, mejor. Conocimientos en paquete de office.
Áreas de experiencia y años requeridos	5 años de experiencia comprobables en desarrollo de nuevos productos.
Idiomas	Español e inglés.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del puesto	Gerente de Ventas
Área a la que reporta	Alta dirección
Reporta a	Director general
Puestos que le reportan directamente	Ninguno
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	Ninguno
Fecha de elaboración	
Fecha de actualización	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de impactar de forma positiva la experiencia del cliente al apoyar director a implementar *visual merchandising*, indicado por la compañía y de las actualizaciones del mercado y diseño en MKT.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
Coordinar los planes de trabajo de los vendedores semanal, mensual y anual.
Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la empresa.
Conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes.
Impulsar la apertura nuevos mercados y cuentas.
Elaborar y ejercer el presupuesto semestral de la empresa.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

<u>Actividades diarias</u> . Analizar las oportunidades con nuevos clientes. . Ejercer el presupuesto semestral. . Evaluar el desempeño.
<u>Actividades periódicas</u> . Elaborar los reportes semestrales del uso del presupuesto. . Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. . Atención a clientes. . Realizar reportes para dirección de juntas de los vendedores. . Conocimientos básicos en el área contable.

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales
. Trabajo bajo presión . Actitud de líder . Iniciativa propia . Auto control

. Analítico . Solución de Problemas . Capacidad de negociación . Proactivo . Responsable . Dinámico . Honrado

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos
. Experiencia tratando clientes de diferentes canales y formatos (detallistas). . Experiencia en planeación de ventas (tendencias, sean data, manejo de categorías. . Conocimientos del mercado. . Experiencia en administración de rutas (Cobros a la fecha, costo de ruta, etc. . Márgenes y costos de ruta.

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales

Sexo	Indistinto
Edad Requerida (rango)	25 – 35

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Licenciatura y/o maestría en administración, marketing o en su caso alguna carrera afín a ventas.
Estudios complementarios (cursos, diplomados, maestría, especialización).	Cursos en visual *merchandising,* experiencia en *retail* y ponencias en marketing.
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Licenciatura, titulado (y en caso de contar con maestría, también).
Áreas de experiencia y años requeridos	2 a 4 años en el área de ventas, en visual *merchandising* y/o *social network*.
Idiomas	Español e ingles

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto	Gerente de Compras
Área a la que reporta	Finanzas
Reporta a	Gerente de Finanzas
Puestos que le reportan directamente	
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	Ninguno
Fecha de elaboración	
Fecha de actualización	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir a la rentabilidad de la empresa a través de negociaciones exitosas con proveedores, así como identificar a aquellos que aseguren materiales, productos y servicios de calidad.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Realizar las negociaciones para la compra de insumos, y asegurar el abastecimiento oportuno al área de producción.
Participar en las reuniones operativas con dirección y líderes para conocer las necesidades de materiales y productos
Recibir las órdenes de compra, realizar cotizaciones y obtener las mejores condiciones de calidad, servicio y costo.
Realizar el monitoreo desde que lo surte el proveedor de materiales hasta que se recibe en almacén, asegurando que cumpla con las especificaciones de tamaño, color, cantidad, etc. solicitadas.
En su caso, efectuar devoluciones y reclamaciones a proveedores.
Prospectar, negociar y mantener actualizado el catálogo de proveedores.
Atender a los proveedores.
Darles seguimiento a las devoluciones de materiales realizadas por mal estado o que en su caso no hayan llegado de acuerdo con la orden de compra realizada, solicitando al proveedor las bonificaciones correspondientes.
Monitorear e informar sobre el logro de objetivos de compras.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias • Supervisar el tránsito de materia prima y material. • Supervisar pago oportuno a proveedores. • Evaluar el desempeño.
Actividades periódicas • Analizar reportes de compras. • Analizar las mejores condiciones y costos con cada uno de los proveedores. • Supervisar el control y seguimiento de las garantías y devoluciones con los proveedores. • Realizar reportes para dirección Juntas con su equipo de trabajo, Jefaturas y Dirección. • Buscar más opciones de proveedores teniendo un costo beneficios.

Actividades esporádicas • Establecer alianzas con nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos. • Visitas a nuevos y actuales proveedores.

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales.
• Proactivo • Visión y pensamiento estratégico • Trabajo en equipo • Comunicación Oral y Escrita • Analítico • Solución de Problemas • Capacidad de negociación • Relaciones Interpersonales • Trabajo en equipo • Auto dirigido • Liderazgo • Tolerancia a la Frustración

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos.
• En logística y adquisición de productos • Manejo de Office • Elaboración de modelos financieros • Conocimientos contables (interpretación de estados financieros), fiscales y legales básicos • Conocimientos de administración de empresas • Desarrollo de proveedores

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales

Sexo	Indistinto
Edad Requerida (rango)	25 – 35

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Licenciatura en administración, negocios internacionales, comercio, logística o carrera afín.
Estudios complementarios (cursos, diplomados, maestría, especialización).	Cursos en negocios, modelaje financiero.
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Licenciatura, titulado.
Áreas de experiencia y años requeridos	1 a 2 años en el área de compras, en análisis de inversiones y/o consultoría.
Idiomas	-

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto	Gerente de finanzas
Área a la que reporta	Gerente general
Reporta a	Gerente general
Puestos que le reportan directamente	Ninguno
Total de personas supervisadas directa e indirectamente.	Ninguno
Fecha de elaboración	
Fecha de actualización	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

El responsable de la administración de los recursos monetarios para la disponibilidad de la empresa

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Realizar estados financieros.
Auditar las ventas.
Hacer arqueos de caja.
Reunir, registrar y analizar los datos financieros anteriores, actuales y a futuro, con el objetivo de realizar una planificación y favorecer la adecuada toma de decisiones.
Conocer, estudiar y seleccionar las opciones de financiamiento disponibles.
Apoyar a la Dirección General Administrativa en la elaboración de políticas, procedimientos y manuales administrativos.
Verificar el registro y la distribución en la asignación de los recursos.
Autorizar traspasos bancarios para protección de cuentas y para la elaboración de cheques de los diferentes movimientos generados en el ejercicio del presupuesto.
Proporcionar información contable y presupuestal oportuna a la Dirección General Administrativa.
Elaborar un informe anual de actividades desempeñadas del área.
Proporcionar la información y atención requerida por instituciones fiscalizadoras de recursos.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias

- Verificar la correcta programación del Presupuesto.
- Mantener actualizada la normatividad aplicable en el ejercicio de los Presupuestos autorizados.
- Analizar los registros contables y presupuestales de Ingresos y Egresos de los fondos específicos.

Actividades periódicas

- Verificar el registro oportuno de todas las operaciones y movimientos de impacto financiero.
- Elaborar los estados financieros

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales
• Orientación a resultados. • Trabajo en equipo. • Compromiso. • Negociación. • Ética. • Visión estratégica. • Conocimiento y manejo de los sistemas presupuestal y contable. • Nociones generales de la Administración Pública. • Conocimiento de normatividad contable y presupuestal.

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos
• En logística y adquisición de productos • Manejo de Office • Elaboración de modelos financieros • Conocimientos contables (interpretación de estados financieros), fiscales y legales básicos

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales	
Sexo	Indistinto
Edad Requerida (rango)	23 – 35

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Licenciatura en finanzas, contabilidad, negocios internacionales o comercio.
Estudios complementarios (cursos, diplomados, maestría, especialización).	Cursos en negocios, modelaje financiero.
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Licenciatura, titulado.
Áreas de experiencia y años requeridos	1 a 2 años en el área de finanzas
Idiomas	Inglés.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto	Gerente de administración
Área a la que reporta	Consejo
Reporta a	Consejo
Puestos que le reportan directamente	Ninguno
Total de personas supervisadas directa e indirectamente.	Ninguno
Fecha de elaboración.	
Fecha de actualización.	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.
Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.
Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por el consejo.
Autorizar los proyectos de desarrollo de sistemas evaluando la viabilidad de estos y el costo por su financiamiento y tiempos de entrega.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias

- Preparar planes, presupuestos y previsiones de ventas.
- Establecer metas y objetivos.
- Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Crear planes de compensación, motivar y guiar las fuerzas de venta y distribución.
- Conducir el análisis de costo de ventas.
- Velar porque todo el procedimiento

Actividades periódicas

- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio y rutas, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y distribución.

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales
• Destrezas para la negociación • Flexibilidad mental de criterios • Habilidades para la obtención y análisis de información • Capacidad de Síntesis • Perspectiva estratégica • Tolerancia a la presión

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos
Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales

Sexo	Indistinto
Edad Requerida (rango)	25 – 35

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Licenciatura en Administración
Estudios complementarios (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en recursos humanos, toma de decisiones y financieros.
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Titulación universitaria Superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas
Áreas de experiencia y años requeridos	1 a 3 años en el área de administración o niveles gerenciales.
Idiomas	Inglés.

I. INFORMACIÓN GENERAL (PRODUCCIÓN)

Título del Puesto	Gerente de Producción
Área a la que reporta	Administración
Reporta a	Gerente de Administración
Puestos que le reportan directamente	2
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	2
Fecha de elaboración	
Fecha de actualización	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Encargado de organizar y controlar el proceso de producción dentro de la fábrica. También debe asegurar que los productos se realicen con las especificaciones correctas, estén listos a tiempo y dentro del presupuesto establecido.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Analizar y aprobar informe diario de producción por sección, con índice de productividad, stock en proceso por sección y reporte de recursos materiales, humanos, tecnológicos y administrativos.
Controlar entrada y salida de producción.
Controlar la producción interna por sección y hora por hora.
Organizar y controlar inventario de producto en proceso.
Manejar conflictos con personal productivo por errores humanos y de sistemas.
Dirigir control de mantenimiento preventivo y reparativo.
Desarrollar planes de contingencia para enfrentar problemas comunes y prioridades de ventas.

IV. IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias

- Amasado, elaboración y cocción de las donas.
- Cuidado, limpieza y mantenimiento de los utensilios de trabajo.
- Cuidado, limpieza y mantenimiento de las máquinas de panadería (pesadora, amasadora, etc.).
- Limpieza de las áreas de trabajo.
- Supervisión del personal a su cargo (en su caso).

Actividades periódicas

- Mantenimiento de maquinaria
- Limpieza profunda de la fabrica

V. V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales
• Habilidades de planificación y organización para poder ejecutar y supervisar el proceso de producción.

- Capacidad de actuar con decisión y resolver problemas relacionados con el equipo de trabajo.
- Atención al detalle para así garantizar altos niveles de calidad.
- Capacidad de comunicarse de manera clara y persuasiva con su equipo de trabajo, gerentes y clientes.
- Capacidad de trabajar bajo presión, motivando a los demás a cumplir responsablemente con los plazos establecidos.
- Capacidad de trabajar de manera lógica y sistemática.
- Fuertes habilidades para tomar decisiones y un enfoque basado en resultados.
- Comprensión de los estándares de calidad y de las normas de higiene y seguridad industrial.
- Capacidad excepcional de comunicación.
- Excelentes habilidades de organización y liderazgo.

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos.
Conocimientos específicos, para la elaboración de donas y uso de maquinaria.

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales

Sexo	indistinto
Edad Requerida (rango)	16– 50

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Licenciado en Gastronomía
Estudios complementarios (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Conocimiento profundo en elaboración de donas
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Secundaria
Áreas de experiencia y años requeridos	3 años en panaderías
Idiomas	Español

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto	Panadero
Área a la que reporta	Producción
Reporta a	Gerente de Producción
Puestos que le reportan directamente	Ninguno
Total de personas supervisadas directa e indirectamente	Ninguno
Fecha de elaboración	
Fecha de actualización	

II. OBJETIVO DEL PUESTO

El panadero está capacitado, de acuerdo con las actividades que se desarrollan en el perfil profesional, para elaborar, preparar, presentar y conservar toda clase de productos de la panadería; aplicando las técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos, y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria.

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso en panadería y del área de trabajo.

El panadero está capacitado para la elaboración de productos y ofertas de productos elaborados de panadería, acorde a las necesidades del establecimiento y considerando variables como costos, perfil de negocio, impronta del establecimiento; aplicando las técnicas adecuadas asegurando que las mismas satisfagan las necesidades y exigencias pedidas, manteniéndose dentro de las posibilidades económicas de la empresa.

El panadero está capacitado para recibir materias primas y alimentos elaborados considerando las cantidades y calidades incluidas en el pedido de mercaderías, según normativas vigentes y las condiciones higiénicas sanitarias. En esta función el profesional controla el inventario y las formas de almacenaje y retiro en almacenes secos y de materias primas y alimentos elaborados en almacenes fríos y congelados considerando la distribución y ubicación según procedimientos establecimiento y las normativas vigentes.

Es función del panadero planificar y distribuir el trabajo de las preparaciones básicas de su área (mise en place) para que al momento del servicio o de la producción, permitan presentar las propuestas de panificación del establecimiento en óptimas condiciones organolépticas y de tiempo de servicio.

El panadero está capacitado para elaborar y/o supervisar la elaboración de productos afines a la panadería aplicando técnicas conformes a los productos a elaborar y a despachar en el establecimiento.

Será capaz de confeccionar elaboraciones básicas de múltiples
Aplicaciones que resulten aptas para su posterior utilización en las diversas elaboraciones, decoraciones y presentaciones de los productos.

IV. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias

- Distribuir y controlar las actividades del equipo de trabajo referidos a limpieza y acondicionamientos de las materias primas.
- Mantener limpio el equipamiento, maquinaria y utensilios
- Elaborar y crear nuevos productos de panadería.
- Asegurarse de que todos los productos horneados estén listos a tiempo para su entrega.
- Higiene personal y lavado de manos

Actividades periódicas

- Identificación y análisis de la normativa en el área.
- Uso de dispositivos de protección personal y correcta
- manipulación de los alimentos
- Reconocimiento de alteraciones y anomalías
- Limpieza y mantenimiento del entorno
- Técnicas y métodos de aseo

Actividades esporádicas

- Utilización de las técnicas de regeneración, envasado y conservación de géneros crudos, semielaborados y elaborado.
- Presentación de productos con criterios estéticos propuestos.

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Competencias funcionales

- Proactivo
- Tolerancia a la Frustración
- Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente.
- Buena forma física.
- Capaz de prestar atención al detalle.
- Capaz de seguir normativa en materia de salud y seguridad.
- Capaz de trabajar con las manos de forma habilidosa.
- Capaz de trabajar con rapidez.
- Capaz de trabajar tanto solo como en equipo.
- Controla la máquina de hornear.
- Elabora, cuece y termina diferentes tipos de panes, donas.
- Flexible.
- Glasea y decora productos de panadería.
- Habilidades comunicativas.
- Mantiene el lugar limpio y aseado.
- Muy meticuloso con su higiene personal.
- Preciso.

VI. CONOCIMIENTOS

Conocimientos requeridos

- Mezclar, preparar y hornear pan y bollería.
- Capacidad para leer y seguir recetas.
- Hornear.
- Buenas habilidades organizativas.
- Debe ser capaz de cumplir con las normas de salud y seguridad.
- Capacidad para cumplir plazos estrictos.
- Creatividad en la elaboración de nuevos productos de panadería.

VII. PERFIL DEL PUESTO

Características generales

Sexo	Indistinto
Edad Requerida (rango)	25 – 35

Escolaridad y áreas de conocimiento

Carrera genérica	Gastronomía
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestría, especialización)	Cursos en panificación y manejo de maquinaria.
Nivel de Estudio requeridos y grado de avance	Preparatoria, carrera técnica terminada.
Áreas de experiencia y años requeridos	1 a 2 años en el área de producción de pan.
Idiomas	Español.