



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CAMPUS VIII COMITÁN**



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V.”**

**INFORME TÉCNICO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.**

PRESENTA:

ENEYDA GUADALUPE OVANDO LÓPEZ

DIRECTORA DE INFORME:

DRA. ROCÍO FLORES FLORES

COMITÁN DE DOMÍNGUEZ, CHIAPAS, A MAYO DE 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII Comitán.
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Comitán de Domínguez, Chiapas

4 de junio de 2019

OFICIO: CIP-CVIII/39

Referencia: Autorización impresión informe.

L.C. ENEYDA GUADALUPE OVANDO LÓPEZ
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL
P R E S E N T E

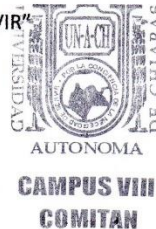
Con fundamento en el Reglamento de Evaluación Profesional para los Egresados de la Universidad Autónoma de Chiapas, en su artículo 110 y del Plan de Estudios de la Maestría en Desarrollo e Innovación Empresarial en su apartado 1.20, de la obtención de grado, inciso b, así como el dictamen emitido por los integrantes del jurado: Mtra. Rocío Flores Flores; Dr. José Antonio Aranda Zúfiga y Dr. Jorge Guillén Vázquez, quienes revisaron el proyecto denominado: **"IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V."** y conforme a la emisión de votos aprobatorios a favor de usted, se le informa que a partir de esta fecha se le autoriza la impresión correspondiente para presentar su examen de grado.

Sin otro particular por el momento, quedo a sus órdenes.

RESPECTUOSAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


DR. ROBERTO CARLOS MIJANGOS SÁNCHEZ
DIRECTOR



C.c.p.- Archivo/Minutario.

36a. Calle Sur Poniente No. 50, Col. Mariano N. Ruiz Comitán de Domínguez, Chiapas
Tel. Recepción (963) 63 2 50 30, Secretaría Académica (963) 110 77 90, Administración (963) 108 95 73
www.FCACAMPUSVIII.UNACH.MX

DEDICATORIAS

A mis padres: Carmelita y Mario

Por ser mis guías, mis pilares y quienes sin escatimar esfuerzo alguno sacrificaron gran parte de su vida en hacerme una persona de bien, al formarme y educarme; así como darme las bases para saber enfrentarme en el camino de la vida, como persona y como profesional; por el apoyo que siempre me dan y su amor incondicional que siempre me rodea.

A Albita:

Por ser parte de mi vida, de mis motivaciones, porque a pesar de tu corta edad, me ha dado muchas lecciones de vida, ejemplos y maneras de ver la vida, por el apoyo, motivación y amor incondicional que siempre me das.

A Iván:

Por ser mi guía, mi ejemplo, el espejo más grande que tengo de la vida, por hacerme saber con su ejemplo, que lo que quiero se puede lograr, que no existen obstáculos en la vida, que con entrega y empeño puedo lograr tantas cosas como lo desee, por contar con su apoyo y amor incondicional y esa sonrisa que me hace tan feliz, aún en la distancia.

A César:

Porque a pesar de nuestros distintos caracteres, has sabido caminar conmigo en este tiempo, siendo un guía en mi camino, haciéndome ver el otro lado del espejo, ayudarme abrir los ojos, a ser mejor cada día, y por enseñarme que el amor es más que palabras bonitas. Por su apoyo incondicional, su entrega, su amor, y darme gran parte de su tiempo, y estar ahí siempre que lo necesito.

A la Dra. Rocío Flores Flores:

Por ser mi guía profesional y personal en estos 8 años que lleva en mi camino, por su apoyo, sus palabras, sus abrazos tan calurosos y amorosos, por ser un gran ejemplo como mujer, profesional, hija, hermana y madre, grandiosa madre, por su tiempo dedicado a trabajar conmigo y ser parte de mi superación profesional.

AGRADECIMIENTOS

Empiezo por agradecer a Dios por darme la vida y la dicha de despertar cada día para disfrutar de ella, del amor de mi familia, de mi pareja y de las personas que me rodean, por cada vez que tengo incertidumbre, con cerrar los ojos siento que está conmigo y me escucha, y sobre todo por sentir su infinito amor.

Agradezco a la empresa Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V. por la enorme experiencia profesional que me brindaron, por abrirme las puertas, la confianza y el apoyo para poder llevar a cabo mi estancia académica.

Al director de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII. Comitán de la Universidad Autónoma de Chiapas, Dr. Roberto Carlos Mijangos Sánchez, por las atenciones prestadas y contar con su apoyo incondicional.

A la Dra. Tlillacapatl Gómez Carreto por ser una de mis guías profesionales con gran impacto en mi formación académica, por los conocimientos brindados en el aula, así como la enseñanza fuera de ella; haciéndome saber que si lo quiero lo puedo lograr.

A mi comité tutorial conformado por el Dr. José Antonio Aranda Zúñiga y al Dr. Jorge Guillén Vázquez por la confianza que brindan a mi persona, los conocimientos que impartieron en el aula y ser grandes ejemplos de vida para mi persona.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Concepto de estructura organizacional	3
Objetivos de la estructura organizacional según Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez (2011).....	5
1.2 Concepto de organización	7
1.3 Principios de organización.....	8
1.4 Etapas de organización	12
Tabla 1. Tipos de departamentalización.	14
1.5 Organigramas	15
1.5.1 Clasificación de los organigramas, según Münch Galindo y García (2015).....	16
1.5.2 Tipos de organigrama, según Gómez Ceja (1994)	17
1.6 Análisis de puestos	17
1.7 Manuales	18
1.7.1 Tipos de manuales	19
1.8 Manual de organización.....	20
1.8.1 Estructura del manual de organización, según Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez (2011).....	20
1.8.2 Contenido de los manuales de organización, según Franklin Fincowsky (2009)	21
CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V.	22
2.1. Las MIPYMES en México	22
Tabla 2. Tabla de clasificación de las empresas.	22
Tabla 5. Fuentes de financiamiento	29
2.2. El sector empresarial en Comitán de Domínguez, Chiapas.....	30
2.2.1. Contexto social, político, económico y cultural	30
2.2.2. Fiscal-social.....	30
2.2.3. Económico.....	31
2.2.4. Empresarial.....	32
2.2.5. Principales problemas que aquejan al sector terciario	32
2.3. Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.	34

2.3.1.	Antecedentes	35
2.3.2.	Estructura organizacional de Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.	36
2.3.3.	Observación general	37
Tabla 6. Relación de personal de Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.		37
2.3.4.	Diagnóstico.....	38
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V.		40
MANUAL DE ORGANIZACIÓN		41
3.1.	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	71
CONCLUSIONES		74
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS		75
ANEXOS		77

INTRODUCCIÓN

La empresa es una unidad económica donde se llevan a cabo actividades de compra y venta de diversos productos o servicios, o bien, de ambas. De ellas emana la economía y desarrollo de una región, estado o país y, por lo tanto, permite el desarrollo de una economía social. En la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas publicada en el diario oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002 y su última reforma publicada en el mismo diario el 19 de mayo de 2017, se puede identificar la clasificación exacta de las empresas que se desarrollan en México y de acuerdo a diversos estudios se destaca que el tipo de empresas señaladas en la misma aportan el 95.4 % de la economía del país, según el censo económico del año 2014. Esta situación se puede palpar en nuestra ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, ya que la mayoría de las empresas establecidas son micro, pequeñas y medianas empresas, debido a que cuentan con 10 trabajadores como máximo en cada una de ellas.

En el siguiente proyecto de intervención, se hará notar el trabajo de investigación que se llevó a cabo, para poder dar a conocer a la propietaria de la empresa las bases para que esta se mantenga en marcha y pueda competir aún más ante las grandes competencias que con el ramo de la ferretería y materiales de construcción tiene.

En una primera instancia, en el capítulo I, se dará a conocer los conceptos de diversos autores, dedicados a ciertos temas específicos, para dar un panorama más amplio a lo que se dedicará el trabajo de intervención en la empresa, es decir, las bases científicas.

En el capítulo II se abarca los datos que tiene una MIPYMES en México, para continuar analizando este tipo de empresas a nivel local y en que ámbitos se desarrolla; y después se conocerá la historia de vida de la empresa “Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V”., sus integrantes, así como los aspectos internos y externos que lo identifican.

Para el capítulo III, mediante un diagnóstico hecho en el capítulo anterior, se da a conocer la propuesta de intervención hacia la misma, dando a conocer el material de intervención, que es mediante un manual de organización, y la evaluación realizada de la implementación del manual a la empresa.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la vida cotidiana, sin darnos cuenta llevamos a cabo la administración, de manera muy empírica, con los conocimientos que brindan los integrantes del núcleo familiar; como lo es la “administración” de la quincena o semana; el dueño de un negocio al conocer a sus trabajadores “en que es bueno trabajando”, o bien, en la compra de despensa en los supermercados o centrales de abastos. Cosas tan simples como esas: es administración.

En el ámbito científico, podemos darnos cuenta de qué manera se da origen a los procesos administrativos y todo lo que esto conlleva, así como a dónde nos lleva. Sabiendo ahora que desde nuestros antepasados (época primitiva) éstos ya hacían la administración.

Por lo tanto, la administración es una ciencia que enseña a llevar el proceso de diseñar y mantener un ambiente eficaz y eficiente, mediante métodos, para que se tenga una buena organización empresarial, logrando así, sus objetivos sociales, y financieros: sabiendo qué y cómo se hace, dando un producto o servicio que satisfaga la necesidad del cliente.

Planeación, organización, dirección y control, son los procesos administrativos más conocidos, los cuales son capaces de hacer que la empresa lleve a cabo un buen manejo y control de su administración, determinando un ambiente organizacional sano, que hace que los objetivos de las empresas se cumplan, y que se tengan beneficios tanto para el personal operativo como para el ejecutivo.

Robbins & DeCenzo (2002) señala que la administración es un proceso que se utiliza para cumplir con el propósito establecido por la organización.

1.1 Concepto de estructura organizacional

Para que una empresa funcione se tiene la necesidad de contar con una estructura que le dé la fortaleza a la misma, la cual no es visible, así que lo que percibimos nosotros es solo la evidencia de dicha estructura, la cual puede estar estipulada en un documento, o bien, mediante el ambiente que se desarrolla en la misma.

Para Mochón & Sáez (2014) la estructura organizacional es un esquema organizativo que señala quién depende de quién y cómo se dividen y se entregan las tareas. La estructura organizacional distribuye formalmente los puestos de trabajo en una organización. Está constituida por hombres que, al realizar determinados trabajos (directivos y operativos), utilizando instrumentos y medios concretos, hacen realidad los fines específicos de la organización.

La estructura organizacional muestra una jerarquía formal de autoridad que define las diversas tareas, las responsabilidades y el curso que ha de seguir la transmisión de la información dentro de la organización. La elección de la estructura organizativa que se va a implantar está condicionada por la estrategia y debe ser consistente con los recursos humanos de que se dispone.

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes hacen elecciones específicas sobre las tareas y las relaciones laborales que finalmente se plasman en la construcción de una estructura organizacional concreta.

Las organizaciones se enfrentan a diversos problemas de funcionamiento, los cuales se deben tener en cuenta cuando se diseña una estructura. Para Mochón & Sáez (2014) entre estos problemas se encuentran:

- 1) Falta de comunicación.
- 2) Escasa coordinación.
- 3) Deficiente definición de tareas, atribuciones y responsabilidades.
- 4) Exceso de burocracia y rigidez.
- 5) Falta de iniciativa, creatividad e innovación.

En el diseño de la estructura organizativa se debe considerar los problemas antes citados y perseguir los siguientes objetivos:

- Propiciar la coordinación. Dado que en la empresa intervienen muchas personas que realizan distintas tareas y toman decisiones en diferentes partes de la organización, surge la necesidad de coordinación.
- Facilitar el flujo y el proceso de la información. La información es la materia prima para la toma de decisiones.

- Flexibilidad y adaptación. El diseño de la estructura organizacional debe evitar que la empresa incurra en una burocracia excesiva y preserve un grado suficiente de flexibilidad.
- Satisfacción de sus miembros. Con el diseño de la estructura organizacional ha de conseguirse satisfacción para las personas que actúan en ella y la sustentan.

Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez (2011) definen a la estructura organizacional como la acción técnica que permite dividir las funciones de la misma por áreas, departamentos, puestos y niveles jerárquicos, definiendo la autoridad y la responsabilidad de cada una de ellas, así como las líneas de comunicación formal, para facilitar la coordinación y cooperación para la creación de equipos de trabajo que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Objetivos de la estructura organizacional según Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez (2011)

- Principio de unidad de objetivos. Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Principio de jerarquía. Cuando más clara sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaces serán las decisiones.
- Principio de equidad de carga de trabajo. Es equilibrar las cargas de trabajo de forma de que todos los miembros tengan responsabilidades que se lleven a cabo dentro de una jornada normal de trabajo.
- Principio de primacía de autoridad lineal sobre la asesoría. Indica que los sucesores de una empresa solo aconsejan y recomiendan, quien decide es la autoridad.
- Principio de primacía de autoridad normativa. La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones.
- Principio de autoridad de mando. Cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a la autoridad.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr & Konopaske (2006) la estructura organizacional es un patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo.

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen el concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

Para Gibson y otros (2006) dicha estructura se inicia con un diseño organizacional que son las decisiones y acciones que resultan en una estructura organizacional específica, es decir, es trabajo de ejecutivos, ya que deben de elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. Dicho proceso puede ser explícito o implícito, puede ser de “solo una vez” o de desarrollo, puede ser realizado por un solo administrador o por un equipo de administradores. Gibson menciona 4 procesos o decisiones:

1. Los administradores dividen el total de actividades de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. Logrando la especialización.
2. Los administradores deciden sobre qué bases agrupar los puestos individuales.
3. Los administradores deciden el tamaño apropiado del grupo que reporta a casa superior.
4. Los administradores distribuyen la autoridad entre los puestos.

Daft (2011) en su libro “Teoría y diseño organizacional” hace mención de que existen 3 componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de la estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización.

Pero ¿por qué es tan importante dicha estructura? Una de las características de la estructura organizacional es que se encuentra en el organigrama de la empresa, que es donde se logra

ver las líneas de mando, quienes son los que toman las decisiones y quiénes son los que trabajan para ello, es decir, los gerentes y obreros.

Siendo también una característica dominante la regularidad de patrones, ya que esto proporciona a la empresa un ambiente organizacional bueno o malo, que hace que la misma siga en marcha ante la sociedad económica o no.

1.2 Concepto de organización

En el tema anterior se especificó lo que es, las características y objetivos de una estructura organizacional, pero ¿de dónde surge dicho concepto? Surge del segundo proceso administrativo: que es la organización:

Koontz, Weihrich & Cannice (2008) definen a la organización de la siguiente manera:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos.
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.

Para Hernández y Rodríguez (2008) es un elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama.

La organización responde a las preguntas de ¿Quién lo debe hacer?, ¿De qué es responsable? ¿Cuál es su competencia de autoridad con relación a su función?

La importancia de este proceso se debe a que, en la planeación es donde se piensa todo lo que se quiere hacer y de lo que se hará, pero en la organización es el cómo se hará, es donde todo se coloca en su lugar, en su puesto, bajo qué dirección y de qué manera se hará, es el cimiento de la empresa, la parte que fortalece la marcha de la empresa, que se encontrará

retroalimentándose y modificándose, tal como Münch y García (2015) especifica, en su obra Fundamentos de administración:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr objetivos del grupo social.
3. Suministra los tipos de organización para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.3 Principios de organización

Para llevar a cabo la elaboración de la estructura organizacional de la empresa, toda empresa debe de ser guiada mediante los principios de la organización que de acuerdo con Münch y García (2015) son los siguientes:

- a. **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- b. **Especialización.** Afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- c. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

- d. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- e. **Unidad de mando.** Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- f. **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con éstas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- g. **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- h. **De la coordinación.** El papel de la coordinación es vincular la determinación de cada nivel jerárquico se autoridad correspondiente, y a cada unidad de las diversas áreas de trabajo sus actividades específicas, ya que cualquier indeterminación puede originar problemas.
- i. **Continuidad.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente. Por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

Principios de organización según Hernández y Rodríguez (2008):

- a. **Principio de alineamiento con los objetivos.** Todas las estructuras, sus áreas, sus departamentos y puestos deben de ser alineados con la estrategia del negocio, así como las descripciones de puestos, procesos productivos y perfiles de los candidatos ideales.
- b. **Principio de tramo de control.** Este principio se refiere al número de puestos, unidades o departamentos que pueden ser supervisados por una persona.

- c. **Principio escalar y de equilibrio.** En cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo puesto directivo y de cada uno de los responsables de las áreas funcionales tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- d. **Principio de flexibilidad.** Entre más rígida sea la estructura y mayor el número de niveles jerárquicos, más sobreadministrada y burocratizada estará la organización y, por ende, será más lenta la toma de decisiones y costosos los procesos productivos. Entre más flexible sea una estructura, más trabajo en equipo se dará.
- e. **Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesora.** También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa:
- La autoridad lineal o línea funcional es la responsable de un área o función de trabajo que tiene facultades para tomar decisiones dentro del ámbito de su función. (Se expresa en el organigrama con líneas continuas.)
 - Autoridad staff. Es aquella que se limita a asesorar y no toma decisiones sobre un área o sección cuyo titular tenga la autoridad lineal. (Se expresa en el organigrama con líneas punteadas).
 - Autoridad normativa. Es aquella que define las normas de operación de los procesos, programas, presupuestos, etc. Fundamentalmente, forman parte de la estructura de los corporativos que manejan varias empresas o unidades distantes o delegaciones coordinadas por un titular.
- f. **Principio de primacía de autoridad normativa.** La autoridad normativa es la encargada de generar las normas de operación y, por lo tanto, las unidades dependientes descentralizadas y regionales deben observarla, al mismo tiempo que dependen formalmente de una autoridad local.
- g. **Principio de equidad y equilibrio en las cargas de trabajo.** Entre más equilibradas estén las cargas de trabajo de los diferentes puestos y niveles, más equitativo será el sistema de remuneración.
- h. **Principio de delegación.** La autoridad delega, aunque la responsabilidad se comparte, esto significa que el jefe debe permitir a sus dirigidos hacer las cosas y

tomar decisiones, cualquier error de los colaboradores o delegados, también lo involucra a él.

- i. **Principio de unidad de mando y jerarquía.** Este principio indica que cada miembro de la organización será responsable sólo frente a una autoridad: persona, comité o consejo.
- j. **Principio de jerarquía o cadena de mando.** Toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando, para funcionar.
- k. **Principio de división del trabajo.** La división de trabajo permite la especialización y el perfeccionamiento del ser humano en función. También puede limitar su desarrollo.
- l. **Principio de autoridad y responsabilidad.** La autoridad y la responsabilidad deben ser directamente proporcionales por lo que, a mayor autoridad, mayor responsabilidad y viceversa.
- m. **Principio de claridad de canal de autoridad (supervisión).** Todas las unidades de trabajo de la organización deben estar claramente definidas en términos de la autoridad y unidad a la que responden.

Principios de organización según Mochón, Mochón Morcillo y Sáenz Mochón (2014)

- a. **Principio de unidad de mando.** Este principio establece que las instrucciones se deben recibir sólo de un jefe.
- b. **Principio jerárquico.** Según este principio debe haber una línea clara de autoridad en todas las áreas de la empresa, formando una cadena de mando jerárquica, en la que al final alguien tiene que aparecer como responsable último.
- c. **Principio de delegación de autoridad y responsabilidad.** De acuerdo con este principio la delegación de autoridad consiste en asignar una tarea a un subordinado, conferir libertad y responsabilidad para desempeñarla, y verificar si la realiza adecuadamente. No se puede exigir a nadie que se responsabilice de ciertas actividades si no se le concede el grado de autoridad necesario para ello. Los dos principios están íntimamente relacionados.

- d. **Principio de división del trabajo y especialización.** Con base en este principio, el trabajo se divide en tareas como resultado de la organización del trabajo. La consecuencia de la división del trabajo es la especialización en la que cada operario se especializa en una tarea.

1.4 Etapas de organización

De manera más concreta, después de analizar los principios de organización, la empresa se puede concentrar en la colocación de puestos, y de qué manera las irá realizando, mediante el conocimiento que un experto aconseje al empresario.

Las etapas de organización según Münch y García (2015) son:

1. **División de trabajo.** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
2. **Jerarquización.** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.
3. **Departamentalización.** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Secuencia de la departamentalización

- i. Listar todas las funciones de la empresa.
- ii. Clasificarlas.
- iii. Agruparlas según un orden jerárquico.
- iv. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- v. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- vi. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

- vii. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

Tabla 1. Tipos de departamentalización.

Tipos	Münch & García		Hernández y Rodríguez		Gómez Ceja
Funcional	Agrupar actividades análogas para lograr la especialización.	Tamaño y recursos	El crecimiento de la empresa requiere y permite incorporar las unidades que su economía le permite.	Funcional	Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
Productos	Con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.	Productos	Algunas empresas cuentan con productos para clientes con diferentes necesidades de productos.	Producto	Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos.
Geográfica	Crear unidades para servir a los distintos compradores o clientes.	Geográfica	Cuando la empresa requiere establecer sucursales para comercializar sus productos.	Territorial	Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.
Clientes	Cuando el interés primordial es servir a los distintos compradores.	Cliente	Algunas empresas se organizan conforme a la necesidad de su cliente.	Cliente	Esta división está basada en la clientela.
Procesos	El proceso que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales.	Proceso	Cuando las empresas utilizan procesos de producción o comercialización.	Por equipos	Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requieren de aptitud especial para su manejo.
Secuencia	Por razones técnicas o económicas se establece diversas secciones.	Turno	Las empresas establecen unidades de trabajo de jefes en turno.	Fuerza de trabajo	Son bloques de trabajo que cuentan con aptitudes necesarias para hacer el trabajo o producto.
		Unidades de negocio	Lo hacen al nombrar responsables que trabajan de forma matricial o por proyecto.		

Fuente: Elaboración propia.

4. **Coordinación.** Es la sincronización de la autoridad de cada jefe con sus respectivos subordinados y con la determinación de cada una de sus funciones, con el fin de lograr unidad, armonía y rapidez en las unidades de trabajo de la empresa.

1.5 Organigramas

Contando con todo lo anterior de manera detallada y analítica, el siguiente paso es estipularlo en una hoja de manera más resumida y estandarizada, lo que conocemos como organigrama, del cual se citarán algunas definiciones:

Según Hernández y Rodríguez (2008) el organigrama es la descripción gráfica de la estructura de la empresa en términos de áreas funcionales que la componen, sus direcciones, gerencias, jefaturas, etc. Muestra las jerarquías y las relaciones de autorización y comunicación de cada uno de los puestos de la empresa. Así que muestran interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes en ella.

Para Gómez Ceja (1994) el organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, y sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Para ello, al momento de elaborar un organigrama hay que tomar en cuenta que los puestos deben de colocarse en un rectángulo, dónde se especificará el puesto; para unir las figuras se utilizarán líneas, que serán los canales de comunicación, autoridad y responsabilidad en la que se verá involucrado cada miembro de la empresa.

Reglas para elaborar un organigrama, según Hernández y Rodríguez (2008)

1. Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o de uno parcial.
2. Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona. Los clientes ad hoc se ponen en un cuadro.
3. Colocar las posiciones con idéntica jerarquía al mismo nivel.

4. Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
5. Hay que utilizar líneas, éstas representan el flujo de la autoridad.
6. La autoridad de staff o asesora se indica con líneas punteadas.
7. Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.
8. El título del cargo, que va dentro del cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.
9. Suele incluirse el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él de forma estable.
10. El organigrama será lo más simple posible; de emplearse alguna notación especial. Habrá de agregar una explicación.

1.5.1 Clasificación de los organigramas, según Münch Galindo y García (2015)

Por su objeto

- Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales. Indican, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.

Por su área

- Generales. Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

Por su contenido

- Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público y no contienen detalles.
- Analíticos. Más detallados y técnicos.

1.5.2 Tipos de organigrama, según Gómez Ceja (1994)

Debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad, se han subdividido los organigramas en dos tipos:

- Organigramas maestros. Muestran la estructura completa dando simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos a componentes principales.
- Organigramas suplementarios. Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- Verticales. En estos, las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.
- Horizontales. Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha dependiendo con la importancia.
- Circulares. Se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hayan más o menos alejados en razón de sus jerarquías.

1.6 Análisis de puestos

Una vez definida la departamentalización y colocar a los empleados de acuerdo a sus habilidades así como un organigrama establecido y analizado, se lleva a cabo la definición de los puestos estipulados en el organigrama para que cumpla con una unidad de trabajo específica e impersonal. Según Reyes Ponce (2011) el análisis de puestos consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática

Para dichas técnicas se aplican los siguientes tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos.

- c) Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador realizará de manera detallada para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

- a) El encabezado o identificación, que contiene: el título, la ubicación, el instrumental, la jerarquía: de quién depende, a quienes manda; contactos permanentes internos y externos.
- b) La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.
- c) La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

Todo esto se obtiene mediante encuestas o cuestionarios ex profeso que se aplican a los dueños y empleados de la empresa, para saber con qué habilidades debe contar para ocupar tal puesto, así como para saber si la persona se le puede especializar en una actividad y así explotar sus conocimientos para bien de la empresa y del sujeto.

1.7 Manuales

Mediante la información obtenida con los cuestionarios y/o entrevistas se puede aplicar el uso de manuales que servirán como guía para la empresa, en distintas situaciones, como lo especifica Gómez Ceja (1994) en su obra Planeación y Organización de Empresas, un manual es un conjunto de documentos que, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué

actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ella, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

1.7.1 Tipos de manuales

Como se menciona en el párrafo anterior, los manuales son de gran ayuda, ya que facilitan el aprendizaje de la organización en una empresa, y así mismo apoya a la toma de decisiones, facilitando la acción humana a nivel operativo y/o ejecutivo. Gómez Ceja (1994) menciona que, dependiendo de la información de las necesidades de cada institución sea privada o pública, se tiene un tipo de manual dentro de los que destacan los siguientes:

1) Por su alcance

- Generales o de aplicación universal.
- Departamentales o de aplicación específica.
- De puestos o de aplicación individual.

2) Por su contenido

- De historia de la empresa o institución.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple (manual de técnicas).

3) Por su función específica o área de actividad

- De personal.
- De ventas.
- De producción o ingeniería.
- De finanzas.
- Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
- Otras funciones.

1.8 Manual de organización

Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez (2011) los manuales de organización son compendios de todos los documentos administrativos relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, puestos y funciones que van acompañados de cartas de presentación, la misión, visión, valores y, en ocasiones, la historia de la organización. Permiten, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos por desempeñar.

Franklin Fincowsky (2009) menciona que los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas.

El manual de organización tiene la función específica de mostrar al empleado, cómo, dónde y de qué manera desempeñará su trabajo, si tendrá compañeros o se desempeñara solo, o sea que es una guía para saber cómo enfrentar las situaciones diarias de su trabajo y de quién recibe órdenes, así como con quién puede acudir ante diversas situaciones.

1.8.1 Estructura del manual de organización, según Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez (2011)

- ❖ Portada e índice.
- ❖ Presentación del documento y función del mismo.
- ❖ Antecedentes históricos de la empresa: sus fundadores, sus principales logros y cambios.
- ❖ Estrategia corporativa en términos de visión general, misión y valores.
- ❖ Objetivos financieros de la empresa.
- ❖ Organigrama general, organigrama de áreas.
- ❖ Descripción de los principales procesos productivos.
- ❖ En ocasiones, en los manuales internos se establecen las descripciones de puestos por funciones y por competencias.

1.8.2 Contenido de los manuales de organización, según Franklin Fincowsky (2009)

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe notarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números deben colocarse un punto, un guion o una diagonal.

CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V.

2.1. Las MIPYMES en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas son las más reconocidas en nuestro país, debido a la elevada cantidad de negocios que cumplen con sus características, así como el elevado porcentaje de empleos que generan y su enorme contribución en el Producto Interno Bruto (PIB). Es decir, que las MIPYMES abarcan el 95.4% de las empresas existentes en nuestro país según el censo económico realizado por INEGI en el año 2014; por lo que, estas empresas son eslabones fundamentales para que la economía del país crezca y se vuelva competitiva, esto dentro del mismo país como en otro; logrando con ello la evolución de desarrollo de México. Para las MIPYMES se encuentran diversos tipos de clasificaciones, como lo es, por la cantidad de ventas en el año, sus ingresos anuales, por la cantidad de activos fijos, y la más común, por la cantidad de trabajadores, que es con la que se trabajó y apoyó el presente trabajo. Conforme se fueron estudiando a las empresas que había en México, la cantidad ha ido variando, quedando estática desde el año 2009 en el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micros, pequeñas y medianas empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de junio de 2009:

Tabla 2. Tabla de clasificación de las empresas.

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30/06/2009

Normalmente este tipo de empresas o sea las MIPYMES son creadas por dos motivos: por un lado, se encuentran las creadas propiamente con una organización clara, una estructura, una gestión empresarial, un propietario y un trabajo renumerado. Por otro lado se encuentran las empresas que tienen un origen familiar, caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupa la supervivencia de quienes lo integran, sin tomarle mucha importancia el contar con una estructura para ir creciendo; dichas empresas representan el 90% de las MIPYMES, por lo que la problemática que éste desarrolla es el cierre de establecimientos por la inestabilidad que su forma de creación tiene, Instituto de investigaciones legislativas del Senado de la República (2002).

En el trabajo de investigación realizado por Instituto de investigaciones legislativas del Senado de la República (2002) menciona que, según el Fondo de Garantía y Fomento, Nacional Financiera y el Banco de México las características de las MIPYMES son las siguientes:

- a) La mayor parte se originaron gracias a la iniciativa de personas que tenían cierta capacidad técnica y/o experiencia laboral.
- b) Dado su tamaño, tiene una enorme flexibilidad en cuanto a los cambios de sus líneas de producción, lo que las pone en ventaja con la gran industria.
- c) Buen número de este tipo de empresas, producen insumos básicos o semibásicos que alimentan a la producción de las grandes industrias.
- d) Las pequeñas y medianas empresas utilizan materias primas de la región en donde se encuentran establecidas.
- e) Cuentan con baja mecanización, lo que se traduce en una utilización más intensiva de la mano de obra.
- f) Por lo general, las MIPYMES padecen de desconocimiento casi total de las fuentes de financiamiento para desarrollar sus programas de producción, así como de los estímulos o incentivos de carácter fiscal, que podrían aprovechar en su beneficio.
- g) La fabricación de los artículos que producen, en muchas ocasiones, presentan ciertos rasgos artesanales.

- h) El desarrollo que ha venido presentando las MIPYMES en México ha sido sumamente deficiente, merced a un crecimiento en cierto modo espontáneo, sin obedecer a un programa de desarrollo claramente definido.

Para las MIPYMES la realidad de establecerse y gestionar una pequeña empresa en este mundo competitivo y turbulento de negocios es complicado, ya que además de las competencia de grandes empresas nacionales y transnacionales, se encuentran con una carga de dificultades financieras y de presiones por parte del mismo entorno empresarial y del consumidor, por lo que estas empresas pasan como en todas en momentos de crisis, sólo que para ellas tiene un poco más de dificultad que las grandes, muchas veces puede darse por cuestiones monetarias y otras por el mal manejo de la administración interna de las empresas.

Tabla 3. Las crisis de las Pyme's.

Problema	Crisis
1. Inexperiencia del dirigente. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información inadecuado. • Subcapitalización. 	De lanzamiento
2. Aumento de las inversiones ligado al crecimiento. <ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización. • Mala planificación de tesorería. 	De liquidez
3. Concentración de la información y del poder. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal de nivel intermedio. • Aumento de personal. • Diversificación de las operaciones. 	De delegación
4. El administrador general percibe a la empresa como una extensión de sí mismo. <ul style="list-style-type: none"> • El administrador general no escucha a los demás. • El administrador general no controla. 	De liderazgo
5. Expansión rápida. <ul style="list-style-type: none"> • Límites de crédito de proveedores. • Límites de crédito bancario. 	De financiamiento
6. Complacencia. <ul style="list-style-type: none"> • Relajamiento. 	De prosperidad

<ul style="list-style-type: none"> • Dividendos excesivos. 	
<p>7. Divergencia entre los accionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salida del administrador general. • Impuesto de sucesión. • Desavenencias en el equipo dirigente. 	De continuidad

Fuente: Morales Castro, Arturo (2006). PYME's Financiamiento, inversión y administración de riesgos.

En ocasiones los problemas familiares vienen siendo uno de los factores por la que las empresas fracasan, ya que al momento de pasar por una “mala racha” no todos logran comprender la situación en la que se encuentran y por pleitos, lo más sano es cerrar el establecimiento.

Como menciona Morales Castro (2006) en su obra “PYME's Financiamiento, inversión y administración de riesgos”, durante la vida de la empresa se van enfrentando a diversas situaciones desconocidas, la mayor parte para el emprendedor, por lo que, al no estar bien asesorado, o no aceptar la ayuda de un conocedor del tema, caen en el error de cerrar. En la tabla 3 anteriormente expuesta se exponen los diversos tipos de crisis y el por qué se generaron; donde se da a conocer que para que una empresa salga adelante se debe contar con conocimiento de la estructura y llevarla a cabo, para poder delegar autoridad y contar con un equipo para tomar decisiones que lleven al buen camino a la misma.

Siendo las MIPYMES el ramo que más aporta a la economía en México, los gobiernos no apoyan totalmente como debería de ser al mantenimiento de estas, o bien, en sus planes de desarrollo, tienen cierta idea, las implementan, pero no le dan continuidad; siendo esto, además de un fondo perdido, una economía de desarrollo estancada, esto uniéndolo al mal manejo administrativo de las empresas.

El primer programa de apoyo gubernamental para las MIPYMES fue durante el sexenio del Lic. José López Portillo mediante la Comisión Nacional de Fomento Industrial, denominado Plan Nacional de Desarrollo Industrial, continuando con los demás sexenios, en lo que fueron aumentando los organismos que llevarían a cabo la vigilancia de dichos programas económicos, así como el aumento de programas de apoyo, y la cantidad de dinero con el que serían apoyados. En consecuencia, de lo anterior, también iban aumentando sus requisitos, obligaciones y responsabilidades para poder ser acreedor de dichos programas.

Tomando en cuenta que dichos programas tuvieron un auge elevado, debido al apoyo que le ofrecieron a las familias, así como las personas emprendedoras para poder desarrollarse en la economía mexicana; por otro lado, para el gobierno el beneficio era que muchas de esas empresas pasaban de la informalidad a la formalidad, siendo éste uno de los objetivos indirectos de dichos apoyos, ya que esto es otra problemática por la que pasan las empresas, siendo en muchas ocasiones una competencia injusta entre estos dos tipos de MIPYMES, esto desarrollado en la investigación que realizó el Instituto de investigaciones legislativas del Senado de la República (2002).

Tabla 4. Apoyos gubernamentales.

2012-2018				
Fondo nacional del emprendedor	Programa mujeres pyme	Crédito joven	Nacional financiera	Fondo pyme
<p>Otorgaban al emprendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Consultoría. • Certificaciones. • Comercialización. • Infraestructura. • Equipamiento. • Innovación. • Diseño y tecnología. <p>Mediante una convocatoria y presentando una solicitud.</p>	<p>Este programa ofrecía ayuda para fortalecer el crecimiento del negocio.</p> <p>Brindaba las herramientas necesarias para el desarrollo profesional de las emprendedoras.</p> <p>Apoyos desde los \$50,000.00 hasta los \$5'000,000.00.</p>	<p>Dirigido a jóvenes emprendedores. Su ayuda económica para impulsar el crecimiento de la empresa.</p> <p>Se dividía por modalidades:</p> <p>1ª Crédito: Otorgaba la cantidad de \$300,000.00 con una tasa anual del 14.5%.</p> <p>2ª Pyme Joven: Otorgaba una cantidad de \$2.5 millones con una tasa de 14.5% hasta los 5 años.</p>	<p>Facilitaba el acceso a financiamientos y servicios para impulsar el crecimiento de las Pyme's y los proyectos de inversión.</p> <p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento. • Desarrollo empresarial y asistencia técnica. • Banco de inversión. 	<p>Fomentó la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de la empresa, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas emergentes. • Asesorías financieras. • Promoción. • Capacitación y consultoría empresarial. • Pyme-JICA

2012-2018				2019
Crédito Pymex	Crezcamos juntos	Programas de la Secretaría de Economía	ProMéxico	Tanda para el Bienestar
<p>Para Pymes exportadoras e importadoras.</p> <p>Su objetivo era fomentar la accesibilidad a financiamientos para aumentar el valor agregado a los productos y servicios de las empresas.</p>	<p>Impulsó el desarrollo económico de las familias mexicanas en el sector empresarial formal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalidad ante el SAT. • Descuentos en el pago de impuestos. • Acceso a los servicios de IMSS. • Ahorro para conseguir crédito hipotecario del INFONAVIT. 	<p>Impulsó políticas públicas y programas especializados para la creación de empleos de calidad y empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación y consultoría. • Programa de proyectos productivos. 	<p>Su función era atraer inversiones extranjeras y la internalización de empresas mexicanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos. • Talleres. • Capacitaciones. • Herramientas. • Programas de apoyo. 	<p>Es un programa de microcrédito que otorgan para comerciantes, artesanos y microempresarios que necesitan adquirir herramientas o insumos para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Cuando se inicia en el programa se recibe la cantidad de \$6,000.00 pagando \$500.00 mensuales sin intereses, de ahí de \$10,000.00 hasta \$20,000.00.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Dicha división de tipos de empresarios emprendedores ha ocasionado diversos descontentos entre ellos mismos, ya que los que están de manera formal tiene que acatarse a los procedimientos, normas, reglas y leyes que el gobierno impone, haciendo que de esto se derive el precio de sus productos; mientras que para las empresas informales sea de manera “fácil” obteniendo mayores ganancias, clientes y crecimiento.

Cosa que con el paso de los años ha ido incrementándose y dándose a conocer, perjudicando a los que siguen las reglas. Es ahí donde se deja ver el ambiente y el clima empresarial que tiene México, y las distintas maneras que busca para poder llevar a cabo toda actividad empresarial como formal.

Siguiendo con la manera en la que se constituye una empresa, en el censo económico llevado a cabo por el INEGI en el año 2014 mencionan la manera en la que los empresarios buscaron financiarse para continuar con sus actividades:

Tabla 5. Fuentes de financiamiento

Tipo de empresa	Bancos	Otras fuentes (familiares, prestamistas)
Micro	37.6%	62.4%
Pequeña	70.8%	29.2%
Mediana	69.2%	30.8%

Fuente: INEGI, Censo económico 2014

Podemos destacar que, para los microempresarios les resulta más fácil financiarse de un familiar o prestamista, aun cuando los intereses sean altos, que en un banco, ya que en éstos últimos se cuenta con diversos sistemas de apoyo, pero las tasas de intereses son muy elevadas. La esperanza de vida de las MIPYMES depende de diversos factores internos y externos, así como de la competencia con las grandes empresas, por lo cual requieren de mayor capacitación y apoyo económico y fiscal.

2.2. El sector empresarial en Comitán de Domínguez, Chiapas.

2.2.1. Contexto social, político, económico y cultural

Comitán se encuentra como cabecera de la región Socioeconómica XV, Comiteca Tojolabal, a la cual pertenecen los municipios de Las Margaritas, Tzimol, La Independencia, Las Rosas, La Trinitaria y Maravilla Tenejapa; con quienes cuentan con infraestructura que mantiene a las ciudades mencionadas conectadas en sí. Esto ocasiona una comunicación que centra en nuestra ciudad, y esto, no solo beneficia al sector que se analiza, sino además a los otros sectores. También es importante destacar que la ciudad de Comitán se considera como centro de interrelaciones con otros municipios pertenecientes a otras regiones socioeconómicas del Estado de Chiapas, lo que le permite tener un crecimiento mayor en el aspecto del comercio y prestación de servicios.

2.2.2. Fiscal-social

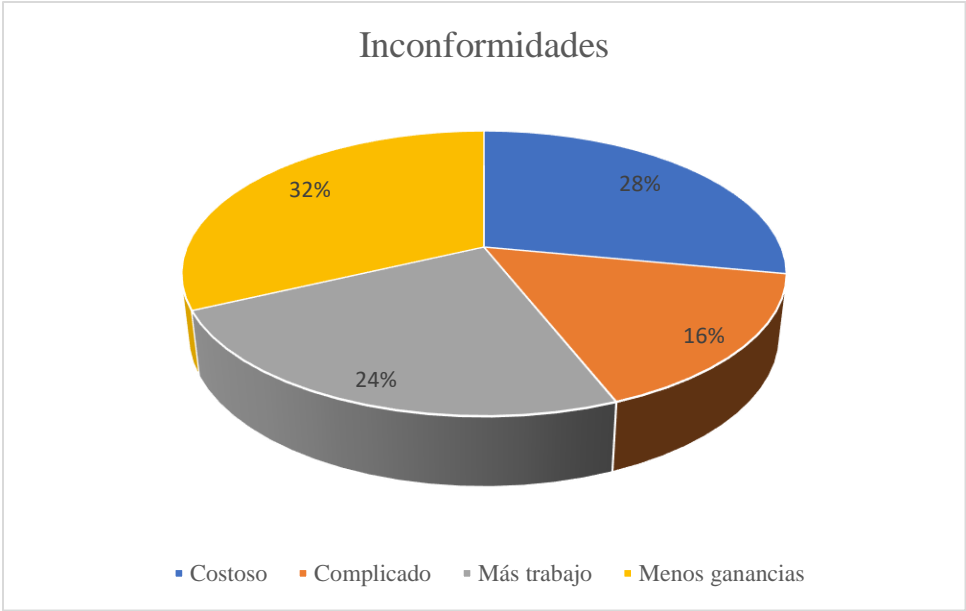
No solo la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, sino el País en general, se encuentran involucrados ante los grandes cambios fiscales desde el año 2014 a la fecha, debido a la simplificación de los regímenes de pequeños contribuyentes como del régimen intermedio, ya que la mayor parte de las empresas ya sean micro, pequeñas o medianas se encontraban dentro de dicho régimen y con un límite de ingresos en el ejercicio fiscal, de 2 o 4 millones respectivamente. La iniciativa por parte de la SHCP tiene como base la formalización de aquellos pequeños negocios, es decir, que éstos se inscriban ante el SAT para poder recabar más impuestos, cumpliendo con el propósito constitucional (Artículo 31 fracción IV) que es contribuir con los gastos públicos para la satisfacción de las necesidades sociales. El régimen de pequeño contribuyente abarcaba el 6.4% de los ingresos ante el fisco con 2`363,000 del total de contribuyentes activos.

En lo que respecta a lo social, éste llegó a hacer un problema ante la sociedad comiteca, ya que muchos de los contribuyentes del régimen de pequeños contribuyentes (repecos) e intermedios eran y son empresas familiares, o que sirven para el sustento del propietario en el caso de las personas de la tercera edad. Para las empresas señaladas la problemática más

grande fue el contratar a un profesional para que éste llevara su contabilidad conforme lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, ya que acostumbraban a tener una cuota fija para pagarla en Hacienda del Estado.

En la gráfica 1 se determinan las diversas inconformidades, por parte de los contribuyentes en la ciudad de Comitán ante la implementación del nuevo régimen de aspecto fiscal.

Gráfica 1. Nivel de inconformidad por parte de los contribuyentes en la ciudad de Comitán.



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Económico

En el contexto económico Comitán se caracteriza por ser un lugar turístico, por su denominación como Pueblo Mágico, que permite el impulso del servicio hotelero y consumo de alimentos típicos de la región. Además de contar con el beneficio de la zona región fronteriza como de la meseta Comitaca-Tojolabal, por el movimiento económico que hay en la misma, es por ello por lo que existen apoyos para esta ciudad de manera más continua.

También los habitantes salen más beneficiados con respecto a los programas de impulso de las actividades que se realizan en esta ciudad, y con esto me refiero a los apoyos al campo, que es donde últimamente Comitán ha tenido más enfoque, apoyar a los campos para las

buenas cosechas, así como también el apoyo para crianza de ganado vacuno, bovino, porcino y apícola; que de manera directa e indirecta ayuda al crecimiento de la economía en las familias comitecas.

Añadiendo a esto también los apoyos para que las unidades económicas vayan creciendo poco a poco, y así ofrecer un mejor servicio que coadyuve con el crecimiento de la ciudad. Así también, las ayudas que da el gobierno al campo ayudan a las industrias y éstas ayudan a las empresas que se relacionan con las anteriores, es decir, forman un ciclo productivo.

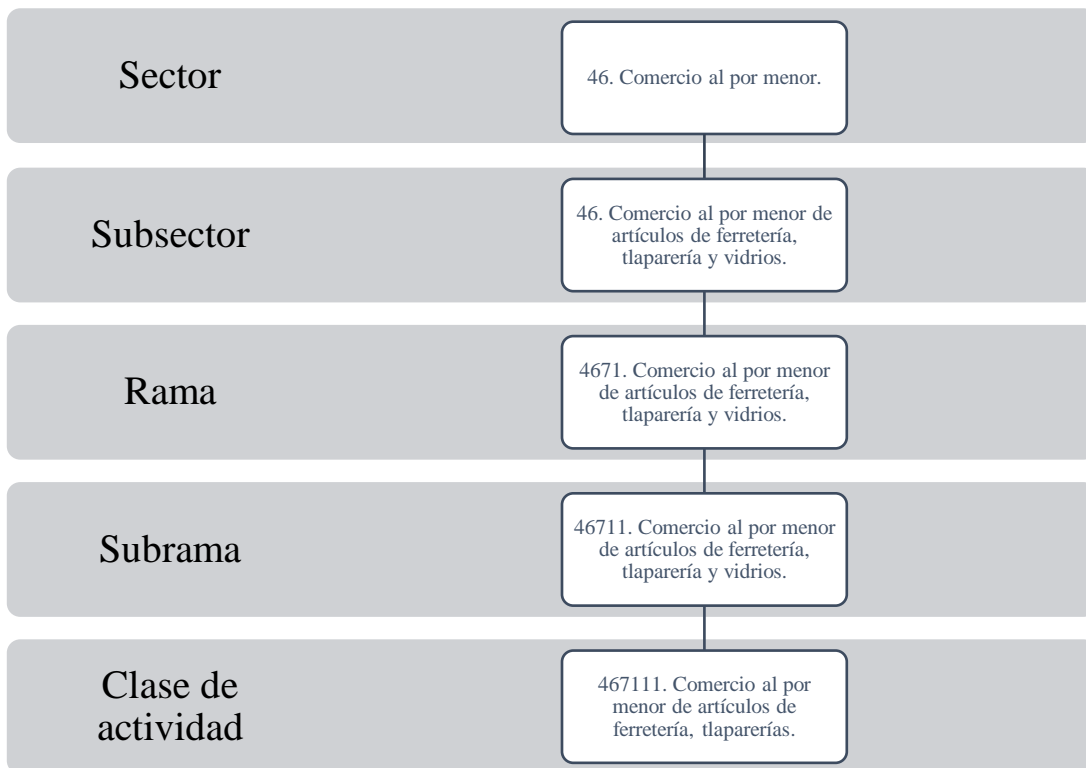
2.2.4. Empresarial

La empresa a la que se dedica el trabajo de investigación, tiene relación directa con cada uno de los contextos, ya que por encontrarse en Comitán, aunque no sea la única del giro, tiene la movilidad suficiente para con los municipios vecinos, ya que Ferrecentro ha estado manejando sus mercancías tanto la sociedad en general como a los ayuntamientos de cada uno de ellos, lo que ayuda al crecimiento y reconocimiento de la misma, en sí la empresa es social, ya que su objetivo aparte de las utilidades obtenidas, es la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos que adquieren los productos aquí vendidos. Con respecto a la economía la empresa puede ser favorecida o no, dependiendo del ambiente externo, esto se relaciona de manera muy directa con la economía nacional. Ya que como bien se sabe, lo que dispongan y apruebe la Cámara de Diputados afecta a la sociedad que en este caso representa al consumidor final, y a las entidades económicas, ya que implica aumentar los precios a los productos dispuestos para la venta.

2.2.5. Principales problemas que aquejan al sector terciario

Iniciar con un negocio no es difícil, como emprendedor o como familia, lo difícil es mantenerse en el mercado ante tanta competencia, principalmente para las familiares, ya que inician su empresa meramente por emociones o sueños que comparten todos los miembros sin saber a que se enfrentarán. En este caso, para Comitán, una de las mayores actividades que se encuentran son las ferreterías, por lo que es necesario clasificar por sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad a la misma, para así identificar a la competencia que rodea a Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.

Figura 1. Identificación de actividad de la empresa.



Fuente: INEGI

Una vez identificado desde el sector hasta la clase de actividad donde se localiza la empresa se analizan los problemas en el contorno nacional, región sursureste hasta la local, donde se encuentran diversos problemas que son externos a las empresas, mismo que ayudan a dar un panorama más extenso y hacer notar que no solo la empresa, como erróneamente se piensa, tiene esos problemas. Conforme lo investigado estos son los principales problemas relacionados a dicho sector:

- Competitividad excesiva, ya que con los apoyos para implementar un negocio hace de que este sector crezca elevadamente.
- Falta de clientes, este problema va relacionado con la competencia porque al exceso de ferreterías provoca que no exista tanta demanda, lo que hace que la empresa no genere mucha utilidad y realice baja de precios para poder vender los productos.

Es decir que la competencia genera un juego entre la oferta y la demanda para que éstos tengan clientes, lo que lleva al aumento de ventas y de forma directa genere las utilidades buscadas, lo que resulta ser un gran debate entre las empresas ofertantes.

En Comitán se cuentan con demasiados negocios dedicados a la ferretería, en el censo económico del año 2014 se sabía que en el Estado de Chiapas se cuenta con 930 ferreterías, en Comitán con 45 negocios con ese giro, muchas de ellas registradas ante el SAT.

La cantidad de ofertantes es perjudicial, porque la cultura comiteca, hace que 3 o 4 ferreterías estén muy cercanas una de la otra, por lo que hace la competencia un poco sana, tienen que estar viendo el precio de los productos de uno, perjudicando sus ganancias, o bien, obligándose a cerrar, en los casos más extremos; ya que, como comentaba al principio de la investigación, la mayoría de las ferreterías son empresas familiares, con conocimientos muy empíricos de una administración, una estructura organizacional, poca capacitación financiera, así como contable. Por lo que, al no contar con una asesoría profesional, deciden cerrar, en lugar de analizar cómo poder competir sanamente, no dañando sus bolsillos.

Otro problema que este sector aqueja en Comitán, es la apertura de varios establecimientos transnacionales que, como bien se sabe, cuentan con diversas secciones, entre ellas, la sección de ferretería, con precios relativamente bajos, más accesibles, e incluso con días de rebajas para poder adquirirlas.

2.3. Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.

Es una empresa lucrativa con el giro de comercio al por menor o detallista, dedicada a la compra-venta de productos de ferretería, jardinería, electricidad, cemento, entre otros; perteneciendo al sector terciario (como se muestra en la figura 1). Por las siguientes razones:

- Se dedica a ofrecer servicios y productos de utilidad para la sociedad y/o empresas; haciendo referencia al servicio, es porque se asesora al consumidor, además de que realiza entregas a domicilio.
- No produce bienes, ya que su función principal es la satisfacción de diferentes necesidades de las personas, que el giro de esta pueda realizar. Es el intermediario entre demás sectores para llevarlo al consumidor final.

La unidad económica por su tamaño es una micro empresa y según ya es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (Thompson, 2007).

Lo anterior guiado en mi investigación en la tabla expuesta por el Diario Oficial de la Federación el día 30 de junio de 2009, donde expone el tipo de empresa dependiendo de los trabajadores con el que la empresa cuente; en este caso Ferrecentro cuenta con 10 trabajadores.

2.3.1. Antecedentes

La empresa inició en el año 1980 con el Licenciado en Economía Rogerio de Jesús Román Marín, como único dueño, con dirección en 1ª Avenida Poniente Sur No. 2, Colonia Centro (ahora instalaciones de banco BANORTE), iniciando con poca inversión en el activo fijo, ya que las instalaciones eran propiedad del licenciado, obtenido por herencia familiar.

Con el paso de los años fue logrando su estatus en la ciudad, debido a su localización y precio, además del extenso surtido de mercancía con la que contaba; empezando con muy poco personal, ya que ocupaba un contador, dos empleados de mostrador, un bodeguero, y él como gerente. Es decir, Ferrecentro empezó como una microempresa y de manera emprendedora.

En el año 1985, con un estatus aún más elevado, la empresa pasó a tener dos propietarios, el Lic. Rogerio de Jesús Román Marín y la C.P. María Leticia Bermúdez Albores (esposos a partir de ese año), siendo esto la causa de que se incrementaran a más empleados, debido al crecimiento y la demanda de clientes.

En el año 2002, siguiendo con el auge en ventas y reconocimiento de la empresa, los propietarios deciden extender el tamaño de la empresa y cambian de instalaciones, ubicándose en 2ª Calle Sur Poniente No. 501, Barrio de Guadalupe, C.P. 30020, agregando que en este mismo año es cuando los propietarios deciden juntar capitales y cambiar el tipo de régimen de empresa, pasando de ser una persona física con actividad empresarial a una

persona moral, mediante la sociedad anónima de capital variable; cambiando con esto su razón social a Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.

Incrementando su personal a 19 personas, ahora con dos gerentes generales: los propios socios. En ese mismo año la empresa decide hacer vínculos empresariales con los H. Ayuntamientos de Comitán, Trinitaria, Margaritas y Comalapa, para extender sus ventas, mediante la apertura de crédito y precio especial para los mismos.

En 2016 los propietarios deciden extender la oferta de productos, por la venta de cemento de la compañía Cooperativa Cruz Azul, S.C.L., así como de su activo fijo, en la compra de equipo de transporte especial para poder repartir dicha mercancía. La venta de cemento como una alternativa que tomaron, por la llegada de la empresa Grupo Boxito, S.A. de C.V. que afectó sus ventas de manera notable.

2017 fue el año en que por decisión de los propietarios deciden que la Licenciada en Administración Sofía Guadalupe Román Bermúdez, hija de estos, tome el cargo de gerente general, quedando la C.P. María Leticia Bermúdez Albores como socia mayoritaria y el Lic. Rogerio de Jesús Román Marín como representante legal.

Actualmente Ferrecentro de Comitán ofrece la venta de artículos de ferretería, jardinería y construcción (cemento), en todo lo que respecta a la Meseta Comiteca-Tojolabal, así como clientes de la frontera. Debido a los cambios que han surgido durante la vida de la empresa, cuenta actualmente con 10 empleados en total.

La empresa se encuentra rodeada de competencia del mismo giro, una creada por un ex empleado de esta, actualmente en la ciudad se localizan 45 ferreterías, Ferrecentro ubicada entre ellas, por lo que la competencia es alta.

2.3.2. Estructura organizacional de Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.

En uno de los temas que abarqué al inicio hice la mención de la empresa familiar, como surgen y su problemática, este es el caso de Ferrecentro, ya que cuenta con las 3 líneas de mando que imposibilitan en muchas ocasiones la buena comunicación hasta las ventas de los productos que ofertan.

También en mi observación la empresa no cuenta con misión, visión, objetivo general, objetivos específicos, mucho menos con un organigrama que permita reconocer la responsabilidad de cada miembro de la empresa.

Esto es corroborado por mi experiencia en la estancia que realicé en ella y mediante comentarios de los propios empleados.

Añadiendo también que aparte de la falta de estructura organizacional no cuenta con una cultura financiera sana, por lo que el ambiente organizacional no es apto.

2.3.3. Observación general

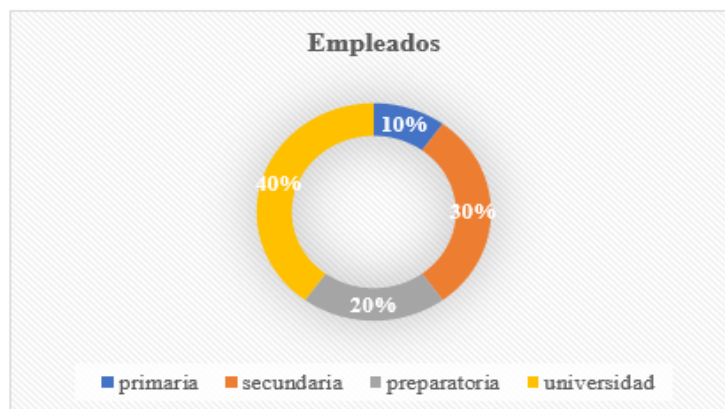
La empresa cuenta con 10 personas a su cargo, que a continuación los menciono:

Tabla 6. Relación de personal de Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.

Nombre	Cargo
L.A. Sofía Guadalupe Román Bermúdez	Gerente general
C.P. José de Jesús Avendaño López	Contador interno
L.C. Daniel Alberto Baltazar Aguilar	Inventarios y compras
I.S.C. Mayoli Galindo López	Crédito y cobranza
Mario Enrique Ovando Espinosa	Encargado de bodega y mostrador
Maricruz Gómez Gómez	Cajera
I.S.C. José Francisco Albellanes Torres	Atención a clientes
Aaron Aguilar Abadía	Atención a clientes
Ramiro Pérez Gordillo	Atención a clientes
Iván de Jesús Méndez García	Chofer

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2. Escolaridad empleados de Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia

Con esta gráfica se identifica la escolaridad de los empleados de Ferrecentro, por lo que muy pocos saben que la empresa no tiene un documento que avale la función de cada uno, el trabajo que deben realizar y la manera en que se debe de llevar a cabo.

Ya que la manera de recibir las órdenes de los altos mandos es de manera verbal o por vía texto mediante la aplicación WhatsApp.

2.3.4. Diagnóstico

Durante la estancia académica se pudo observar que la empresa Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V. no tiene una estabilidad administrativa, los clientes tienen mala experiencia en el servicio, etc.

Su principal problema es que no tienen un patrón en sí, aunque de manera verbal recibieron la noticia del cargo de la Lic. Sofía Guadalupe Román Bermúdez, lo que conlleva a recibir órdenes por los dos socios, causando contradicciones en las decisiones que ellos toman, por lo que además del administrativo llevan el problema de manera financiera y fiscal, lo que no es un buen pronóstico en tiempos futuros.

Además de esto, de manera interna laboral, al no saber de quién recibir órdenes cometen errores que en todas las ocasiones terminan en despidos, por eso la notable diferencia de los empleados desde la creación de la empresa hasta la actualidad. Además de la intervención en

el mando del otro hijo el Lic. Rodrigo de Jesús Román Bermúdez, hace que todo sea un caos, así también en el proceso de su trabajo, que por lo regular tienen la orden de realizar uno, cuando le dicen que lo dejen y hagan el que ella o él pide.

Llevando consigo problemas no solo la administración interna del negocio sino en la atención al cliente, al no contar con un patrón específico, quien no es responsable de sus funciones y no los atienden y orientan bien, lo que causa el enojo de estos.

Con lo anterior enlisto mis observaciones:

- No cuenta con buen ambiente interno.
- Impuntualidad.
- Favoritismo.
- Relaciones perjudiciales entre el personal.
- Falta de reglas.
- Falta de políticas.
- Muy poca responsabilidad.
- Agresiones verbales y en ocasiones físicas entre los empleados.
- Falta de autoridad.
- Total desaprobación de la actitud de los empleados.
- Falta de motivación para los empleados al momento de la atención al cliente.
- 4 personas tratando de mandar en la empresa.
- Falta de disciplina en el trato de altos mandos con los de mostrador.
- Arrogancia por empleados de oficina.

Por lo que, como había dicho anteriormente, todo esto perjudica a la marcha del negocio, ya que puede deberse también al mal manejo de la contabilidad, teniendo como observación que cuentan con citatorios para una auditoría federal, del cual no se han hecho cargo.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V.

Dentro de lo observado en la estancia académica, con duración de 6 meses en la empresa, como se menciona en el diagnóstico realizado, Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V. no cuenta con una estructura organizacional, por lo que, el trabajo de intervención es implementar una propuesta de esta, así como de un manual de organización.

Todo esto elaborado bajo la supervisión de los socios de la empresa, colaborando en las entrevistas, dar información, permitir entrevistas con los empleados, permitir la observación en el área operativa, así como en la ejecutiva de esta.

Al momento de contar con la estructura organizacional y el manual de organización listos, se solicitó una reunión con la familiar de la C.P. María Leticia Bermúdez Albores, quienes estaban interesados en cómo y de qué manera se llevaría a cabo el cambio organizacional de Ferrecentro, verificando lo que a cada uno le correspondía hacer, los que están involucrados de manera directa en ella, y la manera en que impactaría para los demás que se involucran de manera indirecta con los cambios.

Mediante una junta de casi una jornada de trabajo, exponiendo motivos, razones y fundamentos de todo lo expuesto en el manual de organización y la estructura organizacional, dieron luz verde para poder llevar a cabo la prueba piloto en el transcurso de los meses de Abril y Mayo de 2017.

A continuación, se detalla el manual a los socios y con el cual se trató de trabajar para reforzar a la estructura organizacional.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A. DE C.V.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

NIVELES JERÁRQUICOS QUE ABARCARÁ EL MANUAL: 4 NIVELES

LUGAR Y FECHA: COMITÁN DE DOMÍNGUEZ, CHIAPAS A ABRIL DE 2017

UNIDAD RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL: L.C. ENEYDA GUADALUPE OVANDO LÓPEZ

CANTIDAD DE EJEMPLARES IMPRESOS: 6

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

AUTORIZADO POR:

C.P. MARÍA LETICIA BERMÚDEZ ALBORES

LIC. ROGERIO DE JESÚS ROMÁN MARÍN

**SOCIOS Y PROPIETARIOS DE LA EMPRESA FERRECENTRO DE COMITÁN, S.A.
DE C.V.**

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

ÍNDICE

Introducción.....	44
Objetivo.....	45
Directorio.....	46
Antecedentes de la empresa.....	47
Marco legal.....	48
Planes rectores	49
• Misión.....	49
• Visión.....	50
• Objetivos.....	51
• Valores.....	52
• Políticas.....	53
• Organigrama.....	54
• Datos de los puestos.....	55
Glosario.....	71
Fuentes de consulta.....	73

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

INTRODUCCIÓN

Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V. es una empresa lucrativa con el giro de comercio al por menor o detallista, dedicada a la compra-venta de productos de ferretería, jardinería, electricidad, cemento, entre otros.

Tiene una experiencia de 39 años en el mercado, con cambios favorables para su desarrollo que actualmente se localiza en 2ª Calle Sur Poniente No. 501, Barrio de Guadalupe, C.P. 30020, de la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas.

Está a cargo de sus propietarios y socios los señores: C.P. María Leticia Bermúdez Albores y el Lic. Rogerio de Jesús Román Marín

En el presente manual de organización se podrá identificar, además de la estructura de la empresa, su misión, visión, objetivos, políticas y valores, con los actualmente se cuenta, así como el organigrama específico donde se identificarán las líneas de mando así como las funciones y requisitos de cada uno de los puestos propuestos que servirán, tanto a los propietarios como a los empleados, hacer más fácil la identificación de sus funciones y actividades que deberán llevar a cabo dentro de la Empresa.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

OBJETIVO

Facilitar a los propietarios de la empresa, el lograr un ambiente organizacional sano en todos los niveles jerárquicos, exponiendo los cargos y funciones y actividades de cada uno de los empleados así como que éstos últimos identifiquen los diversos aspectos que señala la empresa tales como su Visión, Misión, Objetivos, Políticas así como las funciones que deberán darle cumplimiento tanto de manera individual como colectiva y con ello contribuir al crecimiento de la empresa y, por ende, su crecimiento personal.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN		FECHA	
17		JUNIO 2017	

DIRECTORIO

PUESTO	NOMBRE	CONTACTO
Propietario	C.P. María Leticia Bermúdez Albores	963-635-98-22
Gerente general	L.A. Sofía Guadalupe Román Bermúdez	963-152-89-78
Jefe de Compras	Lic. Rogerio de Jesús Román Marín	963-112-53-07
Inventarios	C.P. Daniel Alberto Baltazar Aguilar	963-155-57-35
Jefe de Ventas	Mario Enrique Ovando Espinosa	963-102-76-44
Auxiliares de mostrador	I.S.C. José Francisco Albellanes Torres	963-131-33-26
	Aron Aguilar Abadía	963128-96-73
	Iván de Jesús Méndez García	963-125-82-38
Cajera	Maricruz Gómez Gómez	963-109-19-00
Jefe de Finanzas	C.P. José de Jesús Avendaño López	963-137-06-57
Crédito y cobranza	I.S.C. Mayoli Galindo López	963-161-87-37

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

● ORIGEN

La empresa inició funciones en el año 1980, con el Licenciado en Economía Rogerio de Jesús Román Marín como único dueño, con dirección en 1ª Avenida Poniente Sur No. 2, Colonia Centro (ahora instalaciones de banco BANORTE), con poca inversión en el activo fijo, ya que las instalaciones eran propiedad del mismo propietario quien lo obtuvo por herencia familiar.

Con el paso de los años fue adquiriendo un estatus e identificación tanto en la ciudad como en la región, debido principalmente a su localización, a los precios que manejaba, así como el extenso surtido de mercancía con la que contaba. Como toda empresa inicia sus actividades con poco personal, ya que, al principio solamente ocupaba a un contador, dos empleados de mostrador, un bodeguero y él como gerente. Es decir, Ferrecentro empezó como una microempresa.

En el año 1985, con un estatus mayor adquirido, la empresa pasó a tener dos propietarios, el Lic. Rogerio de Jesús Román Marín y la C.P. María Leticia Bermúdez Albores (esposos a partir de ese año). Asimismo derivado de la participación de otra persona en el negocio y al ende el incremento del número de empleados, su prestigio y volúmenes de venta y variedad de productos se tuvo un crecimiento en el número de clientes que atender.

● DESARROLLO

En el año 2002, derivado del incremento en las ventas y a un mayor auge en el reconocimiento de la empresa, los propietarios deciden extender el tamaño de la empresa y cambian sus instalaciones en la 2ª Calle Sur Poniente No. 501, Barrio de Guadalupe, C.P. 30020, donde se encuentra en la actualidad, Además, como esposos, deciden juntar capitales y cambiar el tipo de régimen de empresa, pasando de ser una persona física con actividad empresarial a una persona moral, mediante la sociedad anónima de capital variable; cambiando con esto su razón social a Ferrecentro de Comitán, S.A. de C.V.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

MARCO LEGAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Código de Comercio
- Ley Federal de Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Código Fiscal de la Federación

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la venta de materiales de ferretería, jardinería y cemento, la cual beneficia a los empleados y proveedores, satisfaciendo en calidad y precio a sus clientes. Somos una fuente de empleo que participa en el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de Comitán.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

VISIÓN

Para el año 2030 ser una empresa líder en la venta de nuestros productos, manteniendo un alto margen de calidad en el servicio y haciendo de la motivación una herramienta persistente en el trabajo diario de la empresa. Además de consolidarnos como una empresa que se muestra responsable con la sociedad.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

OBJETIVOS

General

Posicionarse como una empresa competente en la venta de productos de calidad, así mismo con su atención al cliente, satisfaciendo las necesidades que la sociedad demanda.

Específicos.

- ✚ En el año 2017 Lograr un incremento de ventas al menos del 35% con respecto a lo logrado en el ejercicio 2016.
- ✚ Fortalecer las líneas de mando para obtener un clima organizacional genuino.
- ✚ Abarcar más espacio territorial más allá de la Región Meseta Comitica-Tojolabal en un 5% cada 6 meses.
- ✚ Expandir la empresa mediante una sucursal en la región para ser competitivamente en un 40% ante las demás empresas con el mismo giro.
- ✚ Capacitar a los empleados con cursos del giro de la empresa, así como la atención al momento de atender a los clientes.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

VALORES

Honestidad: Todos los elementos que conforman la empresa tienen como característica principal la congruencia en pensamientos y en su forma de actuar.

Responsabilidad: Actuar de manera positiva e integral en cada una de sus actividades.

Puntualidad: Respetar el tiempo de todos los miembros internos y externos de la empresa.

Tenacidad: La entidad en cada uno de sus núcleos está empeñada constantemente en alcanzar y cumplir cada objetivo fijado sin desistir.

Tolerancia: Para cuidar la eficiencia de las líneas de comunicación respetando las ideas y el comportamiento de los demás.

Trabajo en equipo: Se reúnen los esfuerzos de cada integrante de la institución moderada e incitada por los altos mandos de esta.

Respeto: Al tener constante interacción con las personas con distintos puntos de vista se le reconocerá el debido valor social que entre ellos tienen.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

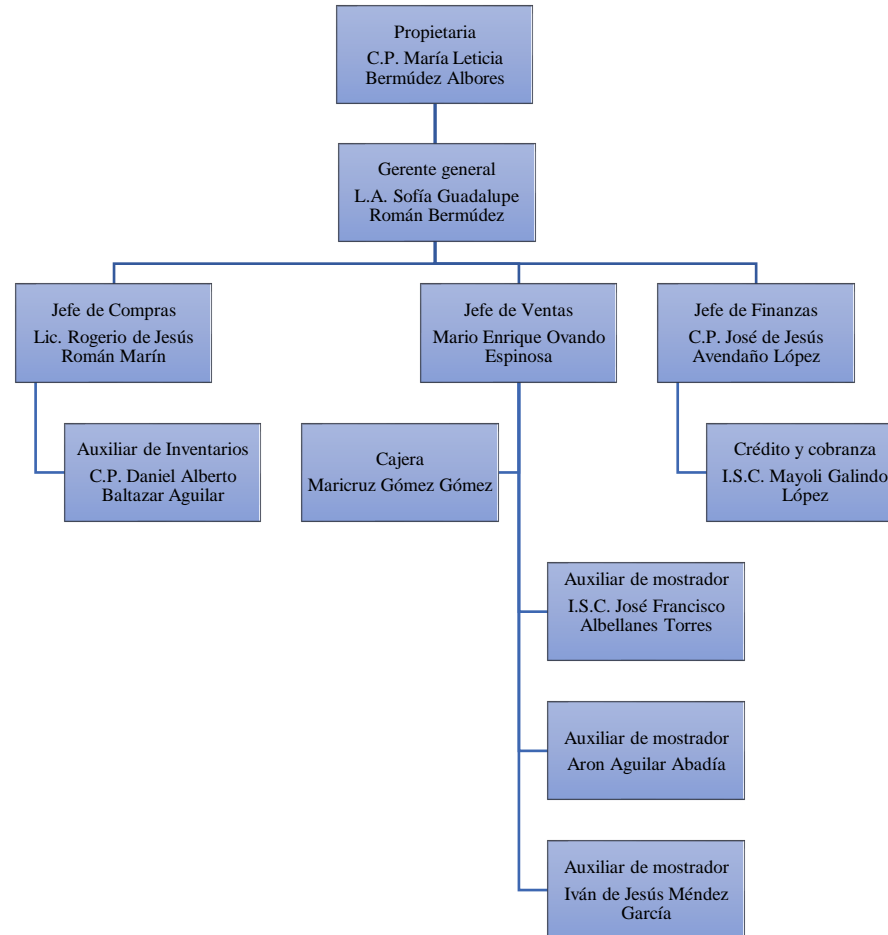
POLÍTICAS

1. Los trabajadores deberán portar el uniforme que se les otorgó para que los clientes puedan identificarlos.
2. Será preferible que los trabajadores, además del uniforme porten la bata, para evitar accidentes.
3. Los trabajadores de oficina y de mostrador deberán de llegar puntuales y pasar a registrarse en el reloj checador.
4. Brindar trato justo y esmerado a nuestros clientes, tanto en las llamadas como en el trato directo.
5. Todos los que integran esta empresa deben de tener un comportamiento ético.
6. Mejorar las expectativas del cliente.
7. En caso de una venta a crédito, las facturas deberán ir firmadas por el cliente en el lugar que corresponde.
8. Fomentar valores a nuestros empleados para mejorar la relación laboral.
9. Las herramientas y útiles que necesiten deberán llevarlo siempre en las bolsas de la bata, así como reportar en caso de faltante.
10. Cada mes se deberá de dar un tiempo para capacitar al personal, además de poder hablar de manera personal con ellos.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

DESCRIPCIÓN GRAFICA DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN		FECHA	
17		JUNIO 2017	

DATOS DEL PUESTO

Nombre del puesto: Gerente general

Departamento al que pertenece: Gerencia.

Subordinación: Ninguno.

Líneas de comunicación: Con todos los demás departamentos.

Descripción general: El gerente es el gran ejecutivo, el ejecutivo que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El gerente, con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Motivar al personal en la realización de sus actividades.	Diariamente
Contratar personal administrativo y operativo.	Cada que se requiera
Aprobar presupuestos de inversiones.	Cada que se requiera
Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.	Cotidianamente
Emitir circulares para el personal en general.	Cada que se requiera
Control y aprobación de inversiones de la empresa.	Cada que se requiera
Autorizar órdenes de compra.	Eventualmente
Autorizar convenios a favor de la empresa.	Cada que se requiera

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Mínima de 2 años en el cargo o similar.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Ninguno.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Nivel de alta dirección para la toma de decisiones.

Nivel académico: Licenciatura terminada en administración, contaduría o carreras afines.

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: De 25 a 35 años.

Género: Indistinto.

Estado civil: Preferentemente soltero.

Rasgos físicos idóneos: Ninguno en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Capacidad de comunicación, de análisis, de liderazgo y de mando.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Nombre del puesto: Jefe de compras

Departamento al que pertenece: Compras.

Subordinación: Inventarios.

Líneas de comunicación: Jefe de Ventas y Finanzas.

Descripción general: Es el encargado de la realización de las compras a través de la emisión de requisiciones de la mercancía necesaria para la actividad comercial de la empresa.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Llevar un control de los reportes de inventario.	Diariamente
Tomar decisiones en cuanto a la compra mercancías.	Cada que se requiera
Decidir la proporción de compras y venta del producto.	Eventualmente
Realizar control de inventarios.	Cada que se requiera
Realizar juntas donde se dé a conocer la situación de la empresa.	Una vez al mes
Verificar precio de costo de la mercancía.	Cada que se requiera.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Mínima de 2 años.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Ninguna.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Nivel de alta dirección en control de inventarios.

Nivel académico: Licenciatura en administración, contaduría o carreras afines.

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: Entre 25 y 35 años.

Género: Indistinto.

Estado civil: Preferentemente soltero.

Rasgos físicos idóneos: Ninguno en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Ser una persona con carisma y capacidad de mando.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN		FECHA	
17		JUNIO 2017	

Nombre del puesto: Auxiliar de inventarios.

Departamento al que pertenece: Compras

Subordinación: Ninguno.

Líneas de comunicación: Jefe de Compras.

Descripción general: Está encargado de la realización de las cotizaciones, control y verificación del inventario existente en la empresa.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Llevar un reporte de la mercancía vendida.	Diariamente
Capturar en el sistema la entrada y salida de mercancía.	Diariamente
Verificar el estado de la mercancía.	Cada que se requiera
Hacer el inventario de la empresa.	Una vez al año
Hacer reporte de faltantes de mercancía.	Cada que se requiera
Atender a los agentes de venta de los diferentes proveedores que tiene la empresa.	Eventualmente
Verificar los precios de los productos	Cada que se requiera

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Mínima 3 años.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Conteo de mercancía menuda y de grandes proporciones.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Nivel alto en el manejo de inventarios.

Nivel académico: Licenciatura en contaduría o carrera afín.

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: De 25 a 35 años.

Género: Indistinto.

Estado civil: Preferentemente soltero.

Rasgos físicos idóneos: Ninguno en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Buena salud física y mental.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Nombre del puesto: Jefe de Ventas

Departamento al que pertenece: Ventas.

Subordinación: Auxiliares de Mostrador y Cajera.

Líneas de comunicación: Jefe de compras y Finanzas.

Descripción general: Es el encargado de llevar el control de las ventas del día, así como del manejo del mostrador de la empresa.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Elaborar reportes de ventas.	Diariamente
Establecer estrategias de ventas.	Cada dos meses
Reportar manejo de mercancía.	Diariamente
Verificar trato a clientes.	Diariamente
Capacitar a sus auxiliares.	Cada que se requiera
Manejar cartera de clientes.	Diariamente

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Mínima de 5 años.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Demostración del uso de maquinaria pesada.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Nivel alto en el conocimiento de ventas y trato con los clientes.

Nivel académico: Mínimo secundaria.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: De 25 a 50 años.

Género: Masculino.

Estado civil: Casado.

Rasgos físicos idóneos: Ninguno en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Capacidad de manejo de mando.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Nombre del puesto: Auxiliar de mostrador

Departamento al que pertenece: Ventas.

Subordinación: Ninguno.

Líneas de comunicación: Jefe de ventas, otros auxiliares y cajera.

Descripción general: Atención directa para la realización de las ventas a los clientes y al público en general.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Colaborar con las actividades que el jefe inmediato diga.	Diariamente
Asear su área.	Diariamente
Atender a clientes.	Diariamente
Realizar ventas de productos.	Diariamente
Apoyar en abrir y cerrar el negocio.	Diariamente

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Ninguno en específico.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Manejo de vehículos de carga, de maquinaria medianamente pesada, de equipos de cómputo.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Nivel alto de conocimiento en ferretería.

Nivel académico: Mínimo secundaria.

Requisitos para ocupar el puesto:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Edad: De 20 a 50 años.

Género: Masculino.

Estado civil: Preferentemente soltero.

Rasgos físicos idóneos: Ninguno en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Buena salud mental y física.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN		FECHA	
17		JUNIO 2017	

Nombre del puesto: Cajero (a)

Departamento al que pertenece: Ventas.

Subordinación: Ninguno.

Líneas de comunicación: Departamento de ventas.

Descripción general: Llevar a cabo el proceso de cobro de mercancía, pago a proveedores y la relación de ventas al contado y crédito de la empresa.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Cobro a clientes.	Diariamente
Pago de gastos pequeños con caja chica.	Cada que se requiera
Elaboración de facturas.	Cada que se requiera
Elaboración de reporte de ventas al contado y crédito.	Diariamente
Elaboración de expedientes de crédito.	Cada que se requiera
Elaboración de reportes de créditos en el día.	Cada que se requiera
Elaboración de arquezos de caja y reportes de dinero.	Diariamente
Limpieza de su zona de trabajo.	Diariamente

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Ninguna en específico.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Ninguno en específico.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Conocimiento computacional.

Nivel académico: Mínimo secundaria.

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: De 25 a 50 años.

Género: Preferentemente femenino.

Estado civil: Indefinido.

Rasgos físicos idóneos: Ninguna en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Buena salud física y mental.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Nombre del puesto: Jefe de Finanzas

Departamento al que pertenece: Finanzas.

Subordinación: Crédito y cobranzas.

Líneas de comunicación: Jefe de ventas y compras.

Descripción general: Se encarga de tomar las decisiones financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de las empresas, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la contabilidad.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Elaboración de presupuestos en la compra de mercancía.	Cada que se requiera
Realizar y aprobar el pago a proveedores.	Eventualmente
Realizar pago de impuestos, mantenimiento y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa.	Eventualmente
Llevar la contabilidad interna de la empresa.	Diariamente
Registrar las transacciones diarias y depositar el efectivo.	Diariamente
Elaboración de estados financieros.	Cada que se requiera
Participar en la toma de decisiones de la empresa.	Cada que se requiera
Elaborar reportes financieros.	Cada que gerencia y propietaria lo requiera.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Realizar el pago de sueldos.	Quincenalmente
------------------------------	----------------

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: 3 años.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Ninguno en específico.

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Conocimiento alto de contabilidad, y de toma de decisiones.

Nivel académico: Licenciatura en contaduría.

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: De 24 años a 50 años.

Género: Indefinido.

Estado civil: Indefinido.

Rasgos físicos idóneos: Ninguno en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Buena salud mental y física.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN		FECHA	
17		JUNIO 2017	

Nombre del puesto: Crédito y cobranza

Departamento al que pertenece: Finanzas.

Subordinación: Ninguno.

Líneas de comunicación: Jefe de finanzas.

Descripción general: Apoyar en la elaboración de una cartera de clientes con ventas a crédito de la empresa.

Descripción específica:

ACTIVIDADES A REALIZAR	FRECUENCIA
Solicitar reportes de ventas a crédito.	Diariamente
Reunir expediente del cliente.	Cada vez que se requiera
Subir en el sistema los créditos.	Eventualmente
Realizar movimientos de pagos y aumentos de créditos.	Cada vez que se requiera.
Informar de cartera de clientes, así como saldos vencidos.	Cada semana.
Realizar cobros a clientes.	Mensualmente.

Requisitos para ocupar el puesto:

Experiencia: Mínima de 1 año.

Esfuerzo físico que deberá aplicar en sus actividades o labores: Ninguna en específico.

EMISIÓN
ABRIL 2017

VERSIÓN			
REVISIÓN	17	FECHA	JUNIO 2017

Esfuerzo intelectual necesario en sus actividades: Conocimiento alto en el trato con clientes.

Nivel académico: Licenciatura en administración o carreras afines.

Requisitos para ocupar el puesto:

Edad: Mínima de 22 años.

Género: Indefinido.

Estado civil: Indefinido.

Rasgos físicos idóneos: Ninguna en específico.

Actitud deseada o rasgos psicológicos deseados: Buena salud mental y física.

3.1. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Dentro de lo observado durante la estancia académica en la aplicación del manual de organización se trabajó de tal manera que llevaran a cabo lo estipulado y acordado durante la reunión sostenida con los miembros de la familia Román Bermúdez propietarios de la empresa.

El primer paso fue dar, mediante una reunión de capacitación al personal, la explicación Del contenido del manual. Tratando puntos de dudas, comentarios, notando entre esto un poco de confusión ante el cambio, resistencia en algunas partes, y preocupación en otras, debido a que llegaron pensamientos e ideas de pruebas laborales para despidos dentro de la empresa; qué con el transcurso del tiempo se observó que es una actividad poco frecuente dentro de la organización.

En la plática se hizo la invitación para todos los miembros de la empresa de cualquier duda que fuera surgiendo con la finalidad de resolverlo, y si era necesario convocar a otra reunió, teniendo la aprobación de los miembros de la familia.

se destaca que en un principio la familia estaba muy participativa en las actividades que involucraban los cambios, animaban de cierta manera a sus empleados a continuar; el ambiente laboral se iba favoreciendo, no se tenían riñas entre ellos, ya no ocupaban mucho tiempo el teléfono móvil, se tenía más respeto al tratar con un cliente.

Eso en la parte operativa, por otro lado, en la parte de oficina, se tenía un mejor control de todas las operaciones financieras, de cobranza, las líneas de comunicación entre los departamentos se iban identificando, logrando también un cambio favorable.

Por parte de los miembros de la empresa, se encontraban en la fase de encantamiento, debido a que entusiasmados, empezaron a imprimir, rotular y colocar la estructura organizacional de la empresa, tanto en planta baja como alta, para que quien entrara al negocio ya sea a comprar o hablar con los jefes de departamento, o bien, con gerencia, pudieran apreciar la misión, visión, objetivos, valores, políticas y el organigrama de la empresa; iniciativa de los dueños éste último fue impreso de un tamaño más grande y visible, considerando la importancia que se tenía para saber con quién dirigirse en caso de algún problema laboral o de ventas.

Esto fue durante el primer mes de la prueba piloto, y se notó crecimiento en las ventas, mejor control de inventarios, un excelente ambiente organizacional, ya que, ante los cambios, la Lic. Sofía Guadalupe Román Bermúdez propuso un incentivo de comisiones por ventas A cada miembro del mostrador.

En el siguiente mes de prueba, se hizo reincorporó la propietaria C.P. María Leticia Bermúdez Albores, quién se había encontrado ausente después de la junta de inducción al nuevo sistema de trabajo; durante la transición al segundo mes, se observó fallas en el departamento de compras, donde el Lic. Rogerio de Jesús Román Marín ignorando las líneas de mando, sus funciones y las obligaciones que le fueron concedidas, aprovechando la presencia de un agente de ventas de años en la empresa, le solicitó subir a su oficina y de maneta muy autoritaria y confidencial realizo pedidos de mercancía, muchas de ellas no indispensables para el negocio, sino para su rancho, exigiendo el cheque de pago con el C.P. José de Jesús Avendaño López, teniendo ahí un desvío de dinero, con la que el propio jefe de finanzas hizo un reporte para gerencia, que haría llegar cuando la gerente llegara, ya que se encontraba atendiendo asuntos familiares. Obteniendo una respuesta nada favorecedora, ya que la gerente optó por no llevar a cabo alguna sanción verbal o escrita, ya que el jefe de compras es su señor padre y que el rancho, destino de la mercancía adquirida, es de la familia.

En el transcurso del tercer mes de prueba, se notó el decaimiento del proyecto, ya que por parte de los miembros de la familia volvía todo a la “normalidad” debido a que se notaba la ausencia de los altos mandos, tomando el control de esto el jefe de finanzas, por lo que abusando de la confianza que se le tiene en la empresa, retiró el incentivo a los empleados de mostrador, teniendo como resultado la inconformidad de estos, además del descontento con quién tomó el cargo de jefe por autodenominación.

Poco a poco todo volvió al ambiente organizacional que se tenía antes de la aplicación de la estructura y del manual de organización, perdiendo las líneas de mando, el buen manejo de los procesos, así como el respeto entre los compañeros de ventas y los clientes.

Al llevar a cabo una tercer reunión con la propietaria, tomando en cuenta que donde por parte de ella, invitó a los demás miembros de su familia, se comentaron las observaciones

obtenidas, reportando el comportamiento que estaban teniendo los miembros integrantes de su empresa. A lo que su respuesta fue, como dueña y socia mayorista de la empresa, la notoriedad de estar perdiendo el poder en el control de la empresa, causándole la molestia de que sus demás hijos no pudieran intervenir en las órdenes para los empleados, lo que notó como una amenaza para su ambiente familiar, destacando que los otros dos hijos cuentan con sus propias empresas.

Ante los comentarios emanados en la reunión convocada por la familia Román Bermúdez, exponiendo soluciones para los problemas, incluso la propuesta de la modificación del organigrama y del manual, estas fueron negadas, por lo que se les agradeció por el tiempo invertido, la ayuda y la información proporcionada para llevar a cabo dicha estancia, así como la experiencia obtenida.

Limitaciones como interventora a nivel administrativo

- Resistencia al cambio.
- Necesidad de poder de todos los miembros de la empresa.
- Falta de comunicación.
- Relaciones laborales tóxicas.
- Ausencia de los miembros de “mando”.
- Falta de autoridad.
- Falta de valores.
- Irresponsabilidad.
- Superioridad.
- Falta de atención, de iniciativa.
- Mentes cerradas.

CONCLUSIONES

Para que una empresa funcione y crezca debe de contar con una estructura organizacional bien definida para que ésta vaya de la mano y logren el objetivo principal, así sea una empresa familiar, se debe hacer el mayor esfuerzo por siempre contar con ese requisito indispensable, para que la empresa salga a flote y con ellos los que se involucran en ella, aunque el negocio funcione como su fuente de ingresos diario, con mayor razón, para una estabilidad financiera tanto de la familia como de los empleados involucrados en ella.

Con este proyecto de intervención pude acatarme de muchas maneras en las que puede desarrollarse la empresa, bajo que ambientes, competencias, pero también la experiencia más grande es en un ambiente interno.

Digo esto porque me tocó trabajar en una empresa, que aunque llevo 20 años conociendo a los propietarios y conocía un poco del crecimiento del negocio, me enseñó mucho durante el tiempo de intervención, ya que me pude dar cuenta de que el cambio de puede hacer, elaborar una estructura de puede hacer, y todo lo que conlleva pero, si los interesados de que la empresa funcione no están atentos, o sienten que pierden cierta parte para ellos esencial en el control de la empresa, aunque quede una estructura hecha no podrán desarrollarse en el mercado tan fácilmente.

Sin embargo, considero factible que se trabaje con más tiempo, más dedicación y más responsabilidad por los propietarios en tiempo futuro, para poder implementar de nuevo los cambios, ya que consideran abrir más sucursales, y por lo mismo, no es conveniente llevar los mismos problemas de la matriz a las otras.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Gómez, C. Guillermo (1994). Planeación y Organización de empresas. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Robbins, Stephen y DeCenzo, David (2009). Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. Editorial Pearson Educación. México.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. Editorial McGraw-Hill. Corea.

Münch, G. Lourdes; García M. José G. (2015). Fundamentos de administración. Editorial Trillas. México.

Gibson, James L.; Donnelly Jr., James H.; Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert (2006). Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández y Rodríguez, Sergio; Pulido M. Alejandro (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Editorial McGraw-Hill. México.

Franklin F., Enrique B. (2009). Organización de empresas, Editorial McGraw-Hill. China.

Hernández y Rodríguez, Sergio (2008). Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Mochón M., Francisco; Mochón, María del C.; Sáez M., Marta. (2014). Administración, enfoque por competencias con casos Latinoamericanos. Editorial Alfaomega. México.

Reyes P., Agustín (2011). Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte, Editorial Limusa. México.

Morales C, Arturo (2006). PyME's Financiamiento, inversión y administración de riesgos, casos prácticos. Gasca SICCO. México

Ovando L. Eneyda Gpe. (2014). Aplicación y consecuencias del régimen de incorporación fiscal en Comitán de Domínguez, Chiapas. Tesina presentada en la Facultad de Ciencias Administrativas. Campus VIII. Comitán de la Universidad Autónoma de Chiapas. México.

La pequeña empresa. Thompson, Iván. Accedido el 18 de agosto de 2015 en <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>.

Programa regional de desarrollo. Región XV. Meseta Comiteca Tojolabal. Gobierno del Estado de Chiapas. Accedido el 18 de agosto de 2015 en <http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/Desarrollo-Regional/prog-regionales/MESETA-COMITECA.pdf>.

Tipos de problemas del sector comercio. Contreras Soto, Ricardo. Accedido el 19 de agosto de 2015, en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/242/i.htm>.

Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. Accedido el 18 de agosto de 2015, en dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5096848

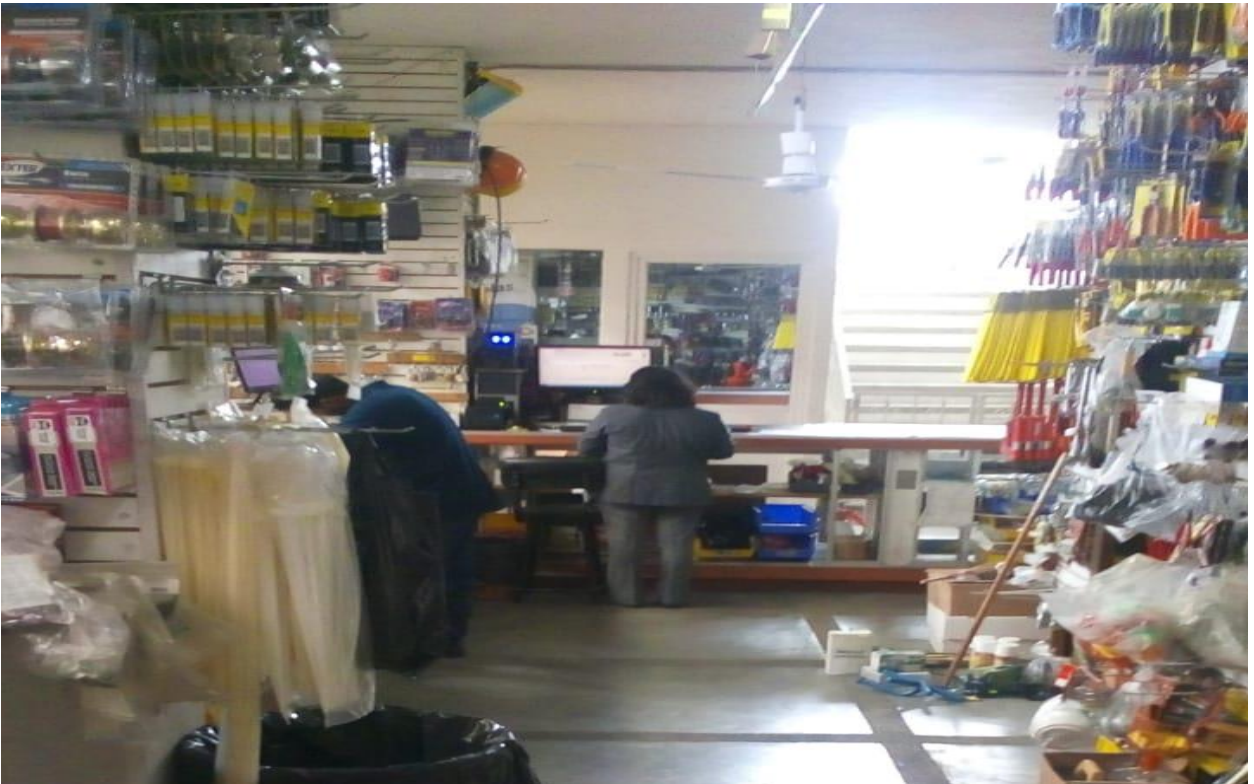
Lineamientos para la operación del programa de microcréditos para el bienestar 2019. Diario Oficial de la Federación. Accedido el 14 de mayo de 2019, desde https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5551425&fecha=28/02/2019

Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática. Instituto de investigaciones legislativas del Senado de la República. Accedido el 9 de mayo de 2016 en <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Los apoyos de gobierno para Pymes: una opción para emprender en México. Keep on moving. Accedido el 11 de mayo de 2016 en <https://kom.com.mx/apoyos-de-gobierno-para-pymes-emprender-en-mexico/>

ANEXOS

Fotografía 1. Reportes de venta



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 2. Mostrador.



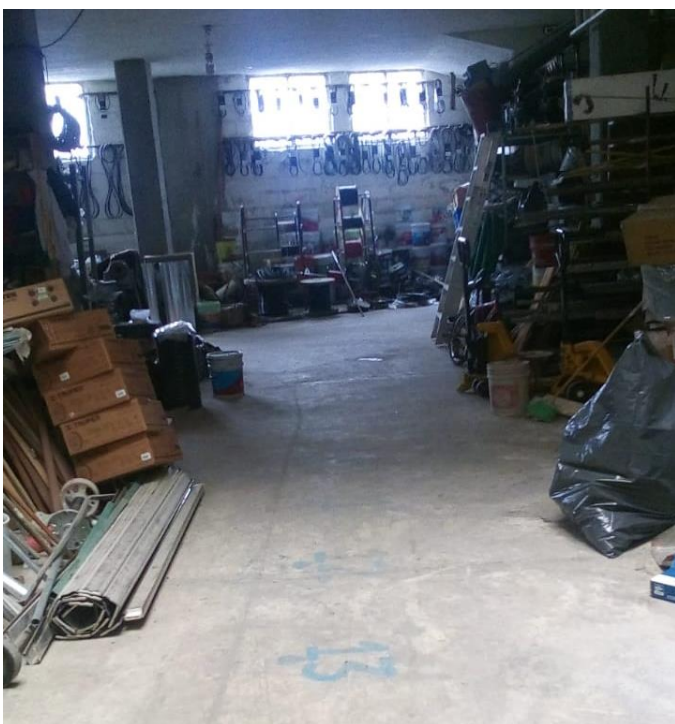
Fuente: Elaboración propia

Fotografía 3. Áreas de paso limpias.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 4. Bodega en orden



Fuente: Elaboración propia

Foto 5. Reportes de crédito.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 6. Reporte de inventario.



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 7. Parte del personal de la empresa portando uniforme.



Fuente: Elaboración propia

De izquierda a derecha:

C.P. José de Jesús Avendaño López (Jefe de finanzas).

I.S.C. José Francisco Albellanes Torres (Auxiliar de mostrador).

Iván de Jesús Méndez García (Auxiliar de mostrador).

Mario Enrique Ovando Espinosa (Jefe de ventas).

Aron Aguilar Abadía (Auxiliar de mostrador).

C.P. Daniel Alberto Baltazar Aguilar (Auxiliar de inventarios).

Maricruz Gómez Gómez (Cajera).

I.S.C. Mayoli Galindo López (Crédito y Cobranza).