



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**“REINGENIERÍA EN LA EMPRESA ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN DE SAN MARTIN
TEXMELUCAN, PUEBLA”
“ESTUDIO DE CASO”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

IVAN LARRAINZAR MALDONADO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. AMADO TORRALBA FLORES

PUEBLA PUE.

AGOSTO 2017

AGRADECIMIENTOS

A la universidad Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por el aporte a nuestra formación no solo profesionales si no tambien si no tambien como personas.

Al Doctor Amado Torralba Flores tutor de tesis del presente proyecto, por su orientación durante el desarrollo del mismo.

A mis compañeros de salón del salón 38 A.

A todos ellos les agradezco.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación principalmente a dios por permitirme vivir y realizar uno de mis objetivos, desde luego a mis padres por darme la vida y confiar en mí siempre, cuento con su apoyo incondicional; José Luis Larrainzar Trejo Y María Dolores Maldonado Vaquero, a mi hermana Samantha Larrainzar Maldonado por esos momentos de desvelos y a mi hermanito Joshua Jadiel Larrainzar Maldonado que siempre me da alegría y Luis Augusto Larrainzar Maldonado por sus consejos.

Dios va a delante para guiarme y atrás para protegerme
Isaías 52:12

INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN _____	I
CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO _____	9
1.1 Planteamiento del problema _____	9
1.2 Justificación _____	13
1.3 Delimitación del objetivo de estudio _____	14
1.4 Objetivo de la investigación _____	14
1.4.1 Objetivo general _____	14
1.4.2 Objetivo específico _____	14
1.5 Hipótesis _____	14
1.6 Metodología aplicada _____	15
1.7 Alcances y limitaciones _____	15
CAPITULO II MARCO TEÓRICO _____	16
2.1 Antecedentes históricos de la administración _____	16
2.1.1 Habilidades técnicas _____	18
2.1.2 Habilidades humanas _____	18
2.1.3 Habilidades conceptuales _____	19
2.1.4 Conocimiento _____	19
2.1.5 Perspectiva _____	19
2.2 Principales teorías de la administración _____	20
2.2.1 Enfoque clásico _____	20
2.2.1.1 La teoría de la administración científica (1903) _____	20
2.2.1.2 Origen del enfoque clásico _____	21
2.2.1.3 La obra de Taylor _____	21
2.2.1.4 El primer periodo de Taylor _____	22
2.2.1.5 Segundo periodo de Taylor _____	23
2.2.1.6 Selección científica de los trabajadores _____	24
2.2.1.7 Estudio de la fatiga humana _____	24
2.2.1.8 Diseño cargos y tareas _____	24
2.2.1.9 Principios de Taylor _____	24
2.2.1.10 Otros principio de Taylor implícitos _____	25
2.2.1.11 Principios de eficiencia, según Emerson _____	25
2.2.1.12 Principios básicos de Ford _____	26
2.3 La teoría clásica (1916) _____	27

2.3.1	Las seis funciones básicas de la empresa _____	28
2.3.2	Concepto de administración _____	28
2.3.3	Diferencia entre administración y organización _____	29
2.3.4	Principios de administración según Fayol _____	30
2.3.5	Elementos de la administración, según Urwick _____	31
2.3.6	Elementos de la administración, según Gulik _____	32
2.4	Enfoque humanístico _____	33
2.4.1	La teoría de las relaciones humanas (1932) _____	33
2.5	Enfoque neoclásico _____	34
2.5.1	La teoría neoclásica (1954) _____	34
2.6	Enfoque estructuralista _____	35
2.6.1	La teoría de la burocracia (1909) _____	35
2.7	La teoría estructuralista (1947) _____	35
2.8	La teoría del comportamiento organizacional (1957) _____	36
2.9	La teoría del desarrollo organizacional (1962) _____	37
2.10	La teoría situacional (1972) _____	37
2.11	Definición de empresa _____	39
2.11.1	Elementos que componen a una empresa _____	40
2.11.2	Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) antecedentes y desarrollo _____	41
2.11.3	Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México _____	42
2.11.4	Clasificación de las empresas _____	43
2.11.5	Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en otros países (datos comparativos por sectores) _____	46
2.12	Contexto del pensamiento administrativo sobre cada tema a desarrollar _____	48
CAPITULO III. REINGENIERÍA EN LAS EMPRESAS _____		50
3.1	Conceptos de la reingeniería _____	51
3.1.1	Está enfocada a procesos _____	51
3.1.2	Tiene una visión holística _____	51
3.1.3	Su herramienta principal es la destrucción creativa _____	51
3.2	Principales teorías de la reingeniería _____	52
3.3	Reingeniería: el camino del cambio _____	54
3.4	Definición formal de reingeniería _____	54
3.5	Reingeniería de Michael Hammer _____	55

3.5.1	Revisión fundamental	56
3.5.2	Rediseño radical	56
3.5.3	Procesos	56
3.5.4	Mejoras espectaculares	56
3.6	Importancia	56
3.7	Ventajas y beneficios	57
3.8	Etapas de la reingeniería	57
3.8.1	Como aplicar la reingeniería	57
3.8.1.1	Etapa 1 Razones para mejorar	57
3.8.1.2	Etapa 2 Análisis del proceso actual	57
3.8.1.3	Etapa 3 Investigar los nuevos paradigmas	58
3.8.1.4	Etapa 4 Diseñar el proceso	58
3.8.1.5	Etapa 5 Construir un nuevo proceso	58
3.8.1.6	Etapa 6 Puesta en práctica	58
CAPÍTULO IV REINGENIERÍA DE LA EMPRESA ELMUGRAN MUEBLERIA		
S.A. DE C.V.		59
4.1	Antecedentes de la empresa	59
4.1.1	Misión actual	60
4.1.2	Visión actual	60
4.1.3	Logo tipo actual	60
4.1.4	La estructura organizacional y descripción de puestos que cuenta la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.	61
4.2	Procedimientos de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.	62
4.2.1	Procedimiento de horario de trabajo	62
4.2.2	Procedimiento de deducción de sueldo	65
4.2.3	Procedimiento de entrega de mercancía a domicilio	66
4.2.4	Procedimiento de software en la tienda	68
4.2.5	Procedimiento de uso del teléfono	70
4.2.6	Procedimiento de apertura y cierre de cajas	73
4.2.7	Procedimiento de apertura y cierre de la tienda	76
4.2.8	Procedimiento de desincorporación del empleado	80
4.2.9	Procedimiento de solicitud de mercancía por parte del cliente	82
4.2.10	Procedimiento de trasladar al cliente	84
4.3	Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.	88
4.3.1	El análisis FODA	88
4.3.2	¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?	89

4.3.3	Identificar oportunidades y amenazas _____	90
4.3.4	Elaboración del análisis FODA _____	92
4.3.5	Interpretación del análisis FODA de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. _____	93
4.4	Aplicación de la reingeniería de la ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. _____	94
4.4.1	Misión _____	94
4.4.2	Visión _____	94
4.4.3	Objetivo general (Largo plazo) _____	94
4.4.4	Objetivos específicos _____	94
4.4.4.1	Mediano plazo _____	94
4.4.4.2	Corto plazo _____	95
4.4.5	Políticas generales _____	95
4.4.6	Propuesta de estructura organizacional de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. _____	96
4.4.7	Estructura lineal-staff _____	97
4.4.7.1	Características de la organización lineal-staff _____	97
4.4.7.2	Ventajas de la organización lineal-staff _____	97
4.5	Aplicación de la reingeniería a los procedimientos ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. _____	98
4.5.1	Reingeniería del procedimiento de horario de trabajo _____	99
4.5.2	Reingeniería del procedimiento de deducción de sueldo _____	113
4.5.3	Reingeniería del procedimiento de entrega de mercancía a domicilio _____	124
4.5.4	Reingeniería del procedimiento de software en la tienda _____	138
4.5.5	Reingeniería del procedimiento de uso del teléfono _____	149
4.5.6	Reingeniería del procedimiento de apertura y cierre de cajas _____	161
4.5.7	Reingeniería del procedimiento de apertura y cierre de la tienda _____	176
4.5.8	Reingeniería del procedimiento de desincorporación del empleado _____	193
4.5.9	Reingeniería del procedimiento de solicitud de mercancía por parte del cliente _____	206
4.5.10	Reingeniería del procedimiento de trasladar al cliente _____	217
	CONCLUSIONES _____	230
	BIBLIOGRAFÍA _____	233

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo de los países se ha dado indiscutiblemente por las empresas, quienes por medio del desarrollo de sus actividades se han convertido día a día en el motor que mueve la economía de cada país y en conjunto la economía mundial. Por tal motivo, es de vital importancia que en un país existan empresas eficientes y eficaces en cada uno de los procesos que realicen, haciendo uso óptimo de los recursos con los que cuentan, para satisfacer las necesidades de los clientes en la sociedad.

De la misma forma encontramos que la economía mexicana debe seguir fortaleciéndose tanto cualitativa como cuantitativamente por medio de la competencia y la creación de nuevas empresas, por el cual se decidió desarrollar esta investigación sobre la reingeniería de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. en la región de San Martín Texmelucan, Puebla, caracterizada por ofrecer productos de excelente calidad e innovadora en sus diseños, que permita satisfacer las necesidades existentes en el mercado, buscando así la productividad y competitividad en sus procesos.

Esta investigación aborda 4 capítulos de los cuales son el capítulo uno se abordara la metodología a aplicar, los objetivos específicos, general y delimitación de la investigación, etc. Para tener una orientación de a dónde queremos llegar, de que es lo que estamos analizando con esta investigación.

Capitulo dos se llevara a cabo el estudio de los orígenes de la administración, dentro de este aborda temas como los diferentes enfoques, sus principales fundadores de la administración y sus diferentes teorías.

Capitulo tres se analizara el surgimiento de la reingeniería, los diferentes enfoques, su desarrollo, las etapas; esto va mucho acompañado de la forma de pensar del dueño de la empresa, porque debe de tener una mente abierta a los cambios, una cultura organizacional y emprendedora; para esto debe de estar seguro aplicar la reingeniería, debe de tomar riesgos, debe de analizar la situación de su empresa tanto interna y externa.

Capitulo cuatro se realizara la aplicación de la reingeniería en los procesos de la empresa Elmugran Mueblería S.A. de C.V.

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

En este primer capítulo se abordara la problemática que tiene la industria del mueble, muestra lo que tienen que pasar las empresa mexicanas de este giro con la competencia desleal, las marcas chinas, la mano de obra barata y la baja calidad; el gobierno mexicano tiene parte de culpa por que no tiene regulado la entrada de empresas internacionales a nuestro país, por esto mismo se ve afectado las empresas mexicanas.

Tiene por objetivo aumentar la competitividad de la empresa Elmugran S.A de C.V. a través de la reingeniería, la importancia de la reingeniería, identificar los procedimientos de la empresa; con esto se pretende que la empresa Elmugran S.A. de C.V. tenga mayor competitividad en el mercado, mayor utilidad, mayor rendimiento.

Se analizara las tendencias del consumidor, analizar la situación de la empresa, su desarrollo, su actividad económica.

1.1 Planteamiento del problema

Según el financiero (revista económica de México) La industria mueblera en México muestra un gran deterioro en las últimas décadas, que se agudiza por la falta de tecnología, innovación, diseño y la globalización del sector, que implica la entrada de muebles a muy bajo precio, principalmente de Asia.

Este sector se encuentra muy lejos de la época dorada que vivió con el mueble rústico en los años 70's, 80's y 90's, advirtió José Luis de la Fuente Salcido, director general de la empresa Confort y Diseño Mueblero.

También está la deficiente información y el ejercicio parcial de los planes de apoyo económico y fiscales de gobierno federal; las fracciones arancelarias sin la debida especificación y control, que motiva que se importen muebles provenientes

de China por debajo de su valor real; además, está la falta de financiamiento, así como el crecimiento de la informalidad.

A esa problemática del sector del mueble se puede sumar una más: la llegada del Centro de Negocios Real Estate Dragon Mart Cancún, porque con el arribo de “esta comercializadora”, previsiblemente el mercado interno se inundará de más productos y muebles chinos, a precios muy reducidos, lo cual desplazaría aún más a los artículos mexicanos.

De la Fuente Salcido (Becerrill, 2014) dijo que lo que más golpea al sector es la entrada de productos procedentes de China en el segmento de muebles de oficina, así como los productos de madera provenientes de Brasil. “El mercado mexicano es muy especial, muy local, y la gente no gasta mucho en muebles”.

Irene Orozco, presidenta del sector de la industria mueblera de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), dijo que esta actividad fabril cada vez está más debilitada. Lo peor de todo es que los empresarios de esta rama no cuentan con la infraestructura tecnológica, ni económica para enfrentar la competencia que se viene con el arribo del Dragon Mart. (Becerrill, 2014)

Irene Orozco consideró que la situación del sector es muy alarmante, pues tan sólo en los últimos años han cerrado 11 mil empresas de esta rama.

A fines de los noventa, México ocupaba el tercer lugar mundial en ventas, sólo después de Estados Unidos e Italia, comercializaba sus artículos en 70 países y al menos 20 mil empresas aportaban 2.6 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y generaban aproximadamente 150 mil empleos.

En cambio, hoy el sector representa 1.3 por ciento del PIB, suma 17 mil empresas y genera aproximadamente 129 mil empleos directos que representan sólo 1.8 por ciento del total de la industria manufacturera.

Miguel Antonio Carpizo Mac Gregor, presidente del Consejo Empresarial Forestal , explicó que entre los principales insumos para la fabricación de muebles está la madera, y en este sector también la situación es difícil, porque enfrenta un serio problema: la tala ilegal de árboles, que ha provocado que en el país ya no se cuente, por ejemplo, con suficiente madera de pino, y que haya que importar triplay y laminados, lo que aumenta los costos de los industriales para la fabricación de sus artículos. (Becerrill, 2014)

Indicó que además, la industria mueblera tiene que enfrentar el problema de la informalidad, de aquellas personas que fabrican muebles “en una esquina o en las carreteras con maderas que no son certificadas o de mala calidad, pero que resultan muy baratas”.

En tanto, la Asociación de Fabricantes de Muebles en Jalisco (AFAMJAL), precisó que la competencia asiática, en particular la de China, con sus grandes volúmenes de producción a bajos precios, ha impactado en las exportaciones de la industria mueblera mexicana en al menos en la última década.

Sin embargo, México se mantiene como el cuarto mayor exportador de muebles a Estados Unidos, solamente por debajo de China, Vietnam y Canadá.

Según la AFAMJAL, lo que requiere la industria nacional es incursionar en nuevos mercados y enfocarse a nichos de alto valor agregado, pero para ello se necesita impulsar el diseño original. “Colar al mueble mexicano como marca internacional y lograr una identidad propia que pudiera incluso llegar a marcar tendencia en la moda”.

En los últimos cinco años, los subsectores de la industria del mueble que más han resentido la competencia desleal y la desaceleración económica en el país, han sido los de muebles para el hogar en madera y tapicería; los metálicos, de oficina, los armables, los productos en conglomerados o plásticos, así como el de cocinas.

Moisés Daniel Cuenca, presidente de la Rama 80, fabricante de muebles y equipos para cocinas integrales de la CANACINTRA, expuso que entre los principales problemas que enfrenta este sector están la falta de ventas en el mercado interno y las malas prácticas comerciales.

Marco Neuman Margules, presidente de la empresa DECSA, destacó que no toda la industria se encuentra en una situación difícil, ya que el subsector que se dedica a la fabricación de los asientos para automóviles y para la rama aeronáutica han tenido mayores ventas en el mercado interno y en exportaciones. Esto, por el fuerte dinamismo que se observa en estos sectores. (Becerril, 2014)

Con la problemática que existe en México no está excluida la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. Por lo que esta problemática alcanza hasta la más pequeña empresa del mismo giro.

La problemática de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. de C.V es que en los últimos tres años ha presentado una disminución en el volumen de sus ventas respecto a periodos anteriores, para el presente año 2016 la rotación de inventario en muebles disminuyó en un 20 % y el de línea blanca y electrónica un 28%. La empresa Elmugran Mueblería S.A. de C.V.

Está ubicada en San Lucas el Grande, pertenecientes a San Salvador El Verde, Puebla. se dedica a la compra y venta de muebles línea blanca y electrónica desde hace 35 años; fundada el 30 de abril de 1980, por otro lado aparecen empresas competidoras como Chedraui, Bodega Aurrera, D'Europe

Muebles y DICO, que ofrecen productos similares a precios más bajos. Por lo que consideramos que el decremento del volumen de ventas determinado por la baja rotación de inventario y la competencia desleal de precios, puede llevar a la empresa a perder participación en el mercado de la Región de San Martín Texmelucan, San Salvador El Verde, Santa Rita Tlahuapan y San Matías Tlalancaleca, lo cual ha venido afectando sus utilidades y a su vez los beneficios financieros y de operación que requiere para expandir su mercado.

1.2 Justificación

La presente investigación tiene la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa como saber el mercado meta de muebles, la situación económica de la región, conocer la aperturas de nuevos negocios (competencia) y las necesidades del cliente, la relación jefe-empleado, los procesos internos que interviene cada uno de los trabajadores, todo esto para que la empresa refleje confianza, tranquilidad, seguridad a sus convénczales.

Por eso es necesario saber la situación real de la empresa Elmugran Mueblería, S.A. de C.V; realizando un análisis profundo de ella misma, se va tocar fibras específicas del ambiente laboral y su administración dentro de esta empresa ya que es una empresa familiar.

Las empresas hoy en día requieren de estar en constante en innovación y de una planeación estratégica, una buena administración, con las bases necesarias para permanecer dentro del mercado y que les permita estar compitiendo por una rebanada de pastel, además todo objetivo de las empresas es incrementar el volumen de ventas y generar utilidades, lograr una permanencia y preferencia en el cliente.

1.3 Delimitación del objetivo de estudio

Este trabajo de investigación se centra en la empresa Elmugran Mueblerías S.A de C.V. ubicada en San Lucas el Grande, Puebla. En el año 2017. Con la reingeniería se pretende cambiar la perspectiva de administrarla y que tenga un mejor funcionamiento de la misma.

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Aumentar la competitividad de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. a través de la reingeniería.

1.4.2 Objetivo específico

1. Conocer cuáles son los antecedentes en el estudio de la administración.
2. Conocer cuál es la importancia del estudio de la reingeniería.
3. Identificar los principales procedimientos de la empresa Elmugran Mueblerías S.A. de C.V. que pueden ser afectados por la reingeniería.
4. Análisis interno y externo de la empresa “Elmugran Mueblería, S.A. de C.V.”

1.5 Hipótesis

- Con la aplicación de una reingeniería de los procedimientos de la empresa, se podrán tener un mejor desempeño de sus actividades y mejorar su competitividad en el mercado dentro del sector de muebles.
- En qué forma ha afectado el rendimiento y funcionamiento de la empresa, después de hacer el análisis interno y exterior.
- Con el conocimiento de las teorías de la administración se podrá tener una visión de una buena gestión administrativa.

1.6 Metodología aplicada

Según Dankhe (1986), los estudios se dividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues el tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación.

(Hernández, 2000)

Para esta investigación se considera el estudio de exploratoria; Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Lleva a cabo revisión bibliográfica de autores de libros, hemerografica de las principales teorías de la administración, trabajo de campo, entrevistar a los que trabajan en la empresa.

1.7 Alcances y limitaciones

Reestructurar la situación actual de la empresa., uso correcto de los recursos tanto financiero y humano. El estudio será en la región únicamente para San Martin Texmelucan. Efectuado para el año 2017.

Como resultado de este primer capítulo, es posible concluir que la hipótesis tendrá gran impacto; y contra restar la problemática, ya que la hipótesis va relacionada con los objetivos, la cual que con la metodología será exploratoria, podrá desembolsarse más rápido la reingeniería para poder realizar con éxito.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En todas y cada una de nuestras actividades cotidianas, en distintos ámbitos de nuestra vida, necesitamos establecer una planificación y metodología de trabajo, teniendo como primer paso fundamental el establecimiento de un punto de partida que es el momento en que surge la iniciativa y se plantea un posible objetivo a alcanzar, mientras que en el camino a ese resultado se requiere de un sistema o técnica que permite brindar las distintas actividades, en forma ordenada y progresiva, a realizar.

Este capítulo se analizará la historia de la administración, las principales teorías de la administración, como enfoque clásico, teoría clásica, humanístico, neoclásico, estructuralista, comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, situacional, desde sus inicios hasta la época actual, estudiaremos los principales autores de las diferentes teorías administrativas, observando sus enfoques, sus diferencias entre cada una de ellas.

También se estudiará a que se le llama empresa y las diferentes tipos de empresas y su clasificación de las mismas en México, tamaño, giro etc. El impacto de las pymes en el mundo

2.1 Antecedentes históricos de la administración

La historia de la administración es reciente, una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etcétera), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajaban por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etcétera. a pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su gestión es un capítulo que comenzó hace poco tiempo.

El mundo en que vivimos es una sociedad Institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras.

En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras.

La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro.

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. Cuando una organización quiere contratar un ejecutivo en su cuadro administrativo, los candidatos se someten a diversas pruebas y entrevistas para investigar a profundidad sus conocimientos, habilidades y competencias, sus actitudes y las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación académica, sus antecedentes morales, su éxito o fracaso en determinadas actividades, entre otros como su situación conyugal o su estabilidad emocional.

Todo esto es necesario porque el ejecutivo difícilmente puede pasar de una organización a otra sin que experimente algún problema de adaptación. Aunque el ejecutivo tenga profundos conocimientos de administración y su curricula profesional sea excelente, sólo se le juzgará por lo que sabe sobre las funciones de su especialidad, pero principalmente por la manera en que realiza su trabajo y por los resultados que obtiene con los recursos disponibles. Levitt dice, al hablar del "administrador profesional", recuerda que mientras un químico o un físico se consideran profesionales porque aprobaron pruebas de conocimientos sobre sus

profesiones, no ocurre lo mismo con el administrador, cuyo conocimiento es sólo uno de los múltiples aspectos en la evaluación de su capacidad profesional. (Levitt, 1974)

Las organizaciones no sólo evalúan sus conocimientos técnicos de Administración, sino principalmente también su modo de actuar, sus actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, personalidad y filosofía de trabajo. Para verificar si esas cualidades se adaptan a la nueva cultura, a la competitividad de la empresa y al personal que trabajará con él, pues no existe la manera única de dirigir o de actuar. Por el contrario, existen varias maneras de llevar a cabo las tareas de la empresa en condiciones específicas, por dirigentes de temperamentos diversos y modos de actuar propios.

Asimismo, es importante recordar el principio de incertidumbre de Heisenberg, según el cual el proceso de observación de un fenómeno lo modifica. Si en Física la observación de los átomos altera la posición y la velocidad de éstos, en la administración de una organización, la presencia de un profesional en determinada función afecta y modifica esa función, independientemente de lo que se realice. Además, cuando ocurre la modificación, la manera de actuar debe ser, y acaba siendo, diferente.

Según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007).

2.1.1 Habilidades técnicas

Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

2.1.2 Habilidades humanas

Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

2.1.3 Habilidades conceptuales

Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Conquistar un empleo puede ser fácil, lo difícil es mantenerlo a largo plazo.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. (Jersey, 1976), a medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la de habilidades conceptuales. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización. Sin embargo, en un mundo de cambios y transformaciones constantes, la adquisición de una competencia necesaria implica, casi siempre, el abandono de otra ya obsoleta. Ante estos desafíos, el administrador (para tener éxito profesionalmente) debe desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2000).

2.1.4 Conocimiento

Es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Las empresas están llenas de profesionales con excelente currícula y un enorme caudal de conocimientos, pero que no son capaces de transformar ese capital personal en contribuciones efectivas para el negocio y crear valor para la organización. Para alcanzar éste, es necesario añadirle perspectiva y actitud, otras dos competencias durables.

2.1.5 Perspectiva

Es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La perspectiva es la capacidad de poner en práctica las ideas y conceptos abstractos que están en la mente del administrador, así como de ver las oportunidades (no siempre percibidas por las personas comunes) y transformar las en productos nuevos, servicios o acciones personales. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas

actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. En el curso de este libro, el lector sentirá la preocupación constante por adquirir y actualizar el conocimiento, finar la perspectiva y, en especial, formar y mantener la actitud. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

2.2 Principales teorías de la administración

Las especialidades de la administración En la actualidad, la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos. El profesional que utiliza la administración como medio para vivir puede trabajar en los niveles más variados de una organización: desde el nivel jerárquico de la supervisión elemental hasta la dirección general. Puede actuar en las diversas especialidades de la Administración: Administración de la Producción (de los bienes o servicios que presta la organización), Administración Financiera, Administración de Recursos Humanos, Administración de Mercados e incluso en la Administración General. En cada nivel y en cada especialidad de la Administración, las situaciones son diferentes. Además, las organizaciones son diferentes. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas; cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología y su política de negocios, etcétera.

La teoría administrativa deber ser vista no solo como un conjunto de conceptos, sino como experiencia acumulada sobre la manera de encontrar soluciones a situaciones específicas. A continuación se presentan una extracción de lo que el autor de este trabajo consideran son esas lecciones que deben ser aprendidas de cada teoría y que han sido resumidas por (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007) al realizar una revisión histórica de la Teoría Administrativa.

2.2.1 Enfoque clásico

2.2.1.1 La teoría de la administración científica (1903)

Autores principales: Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford.

Énfasis: En la tarea.

Aportación: Organización Racional del trabajo

Análisis de los tiempos y movimientos: Eliminar movimientos inútiles en el trabajo y estudiar el modo en que debe realizarse cada trabajo.

2.2.1.2 Origen del enfoque clásico

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias generadas por la Revolución Industrial, las cuales podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes. El aumento del tamaño de las empresas en el período de la Segunda Revolución Industrial lleva a una sustitución de la teoría de carácter totalizante y global por la teoría microindustriales de alcance medio y parcial.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba entre las empresas. El panorama industrial a comienzos del siglo XX, tenía todas las características y elementos para inspirar una ciencia de la administración: variedad inmensa de empresas con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los obreros, competencia intensa, pero con tendencia poco definidas, elevados volúmenes de pérdidas cuando se tomaban decisiones equivocadas, etc. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)

2.2.1.3 La obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro. En 1878 inició su vida profesional como operario en la Midvale Steel Co., donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el Stevens Institute. En esa época imperaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea, mientras que los operarios

reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza determinado por los primeros. Esta situación llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción para encontrar una solución que satisficiera a patronos y a empleados.

2.2.1.4 El primer periodo de Taylor

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro Shop Management (Administración de talleres), en 1903, sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study). Taylor comenzó desde abajo, con los operarios del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos. Comprobó que el operario corriente producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz. Concluyó que si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y dejan de producir según su capacidad. De allí surge la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produzca más. En esencia, Taylor expresa en Shop Management:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
5. La administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

2.2.1.5 Segundo periodo de Taylor

Corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de administración científica (1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. A partir de ahí desarrolló los estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica; sin embargo, no abandonó su preocupación por la tarea del operario.

Según Taylor, las empresas de su época padecían tres males:

1. Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de la normal para evitar que la gerencia redujese los salarios.

Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo.

- a) El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre de la máquina causa desempleo.
- b) El sistema deficiente de administración, que obliga a los operarios a disminuir la productividad para proteger sus intereses.
- c) Los ineficientes métodos empíricos utilizados en las empresas, con los cuales el operario desperdiciaran parte de su esfuerzo y de su tiempo.

2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.

3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para remediar estos males, Taylor ideó el Scientific-Management, conocido como administración científica, sistema de Taylor, gerencia científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Según Taylor, la administración científica es una evolución más que una teoría, cuyos ingredientes son 75% de análisis y 25% de sentido común.

Para Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y requiere un periodo de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos.

La administración científica es una combinación de "ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida. En fin, desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad".

2.2.1.6 Selección científica de los trabajadores

Dar a los obreros instrucciones técnicas de cómo deben realizar el trabajo: entrenarlos adecuadamente.

2.2.1.7 Estudio de la fatiga humana

División del trabajo y especialización del obrero, entrenar al trabajador tanto en la preparación y control de su trabajo como en su ejecución.

2.2.1.8 Diseño cargos y tareas

- Incentivos salariales y premios de producción: dividir proporcionalmente los ingresos que resulten del aumento de producción.
- Concepto de Homus Economicus.
- Condiciones ambientales de trabajo.
- Racionalidad del trabajo.
- Estandarización de métodos y máquinas.
- Supervisión funcional.

2.2.1.9 Principios de Taylor

La preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta que pudiera aplicarle administrador condujo a la mayoría de los ingenieros de la administración científica a pensar que estos principios que podían aplicarse a todas las situaciones posibles de la empresa y consecuencia, cada uno de ellos buscaron establecer sus propios principios de administración. Un principio es una afirmación válida para determinada situación prevista; es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando se presente dicha situación.

- Principio de planeación: sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos.
- Principio de preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado.
- Principio de Control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.

- Principio de ejecución: distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

2.2.1.10 Otros principio de Taylor implícitos

1. Estudiar el trabajo de los obreros, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para eliminar o reducir los movimientos inútiles, después de un análisis cuidadoso.
2. Estudiar cada trabajo antes de establecer el modo como deberá realizarse.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que les serán asignadas.
4. Dar a los obreros instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar; es decir; entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de preparación y de ejecución, dándole atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la preparación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea planearla y establecer premios e incentivos para entregarlos cuando se alcancen los estándares establecidos.
8. Estandarizar los instrumentos, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y los procesos de trabajo que van a utilizarse.
9. Dividir proporcionalmente (entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores) las ventajas que resulten del aumento de producción logrado con la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo para mantenerlo en los niveles desaseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar en forma práctica y sencilla los equipos, procesos y materiales que se emplearán coproducirán, de manera que sea fácil manejarlos y usarlos.

2.2.1.11 Principios de eficiencia, según Emerson

Harrington Emerson (1853-1931) fue un ingeniero que simplificó los métodos de trabajo. Popularizó la administración científica y llevó a cabo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimiento impulsados por Emerson son:

- 1) Trazar un plan bien definido, de acuerdo con objetivos.
- 2) Establecer el predominio del sentido común.

- 3) Ofrecer orientación y supervisión competentes,
- 4) Mantener la disciplina.
- 5) Imponer honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.
- 6) Llevar registros precisos, inmediatos y adecuados.
- 7) Fijar la remuneración proporcional al trabajo.
- 8) Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- 9) Determinar normas estandarizadas para el trabajo.
- 10) Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- 11) Dar instrucciones precisas.
- 12) Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia.

Emerson se anticipó a la administración por objetivos propuesta por Peter Cracker en los años sesenta.

2.2.1.12 Principios básicos de Ford

Principios básicos de Ford Henry Ford (1863-1947), quizá el más conocido de los pioneros de la administración científica, inició su vida como simple mecánico. Proyectó un modelo de automóvil fundó su primera fábrica de automóviles en 1889, cerrada poco después. Sin desanimarse fundó la Ford Motor Co. en 1903; su idea era popularizar un producto artesanal, destinado sólo a millonarios, y venderlo a precios populares con asistencia técnica garantizada cual revolucionaría la estrategia comercial de la época. Entre 1905 y 1910 impulsó la gran innovación del siglo xx: la producción en serie.

Aunque todavía no se había inventado el automóvil ni la línea de montaje, innovó la organización del trabajo: fabricación del mayor número de productos acabados con la mayor calidad y el menor costo posible. Esta innovación repercutió más que cualquier otra invención en la vida del hombre. En 1913 producía 800 automóviles diarios.

En 1914 repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa. Estableció el salario mínimo de 5 dólares por día y la jornada diaria de 8 horas de trabajo, cuando (en esa época) la jornada diaria oscilaba entre 10 y 12 horas. En 1926 tenía 88 fábricas, empleaba 150 000 personas y fabricaba 2 000 000 de automóviles al año. Utilizó un sistema de concentración vertical en que producía desde la materia prima inicial hasta el producto final, y un sistema de concentración horizontal mediante una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Ford acumuló una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos y procesos de trabajo.

La condición clave de la producción en masa es la simplicidad. El sistema se apoya en tres aspectos:

1. La progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua.
2. El trabajo se entrega al trabajador en lugar de que éste lo busque.
3. Las operaciones se analizan en sus elementos constituyentes.

Ford adoptó tres principios básicos para establecer un esquema acelerado de producción caracterizado por el trabajo rítmico, coordinado y económico:

1. Principio de intensificación: disminuir el tiempo de producción utilizando de inmediato los equipos y la materia prima, y llevando el producto al mercado con rapidez.
2. Principio de economía: consiste en reducir al mínimo el volumen de existencias de la materia prima en transformación. Gracias a ese principio, Ford consiguió que le pagaran el automóvil antes que se venciera el plazo de pago de salarios y de la materia prima adquirida. El ritmo de producción debe ser rápido: "El mineral sale de la mina el sábado y se entrega al consumidor, en forma de automóvil, el martes por la tarde".
3. Principio de productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el operario gana más y el empresario logra mayor producción.

2.3 La teoría clásica (1916)

Autores principales: Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick

Énfasis: En la estructura.

Aportación: Organización formal.

Según la Administración científica, esa eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual. En la Teoría clásica, por el contrario, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean

órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes cargos y ejecutores de tareas). En Europa surgió la Teoría clásica de la administración.

Henri Fayol (1841-1925), creador de la Teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas e ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. Fayol expuso su Teoría de la administración en su famoso libro *Administración Industrial et Générale*, publicado en 1916. Antes de ser traducido al inglés, su obra fue bastante divulgada por Urwick y Gulick, dos autores clásicos.

2.3.1 Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones. Propone que todas las empresas pueden ser divididas en seis grupos de funciones:

1. Técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

2.3.2 Concepto de administración

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador

Indica que cada función implica 5 acciones básicas:

1. Planear, avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar, construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirigir, guiar y orientar al personal.

4. Coordinar, enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Controlar, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

Proporcionalidad de las funciones administrativas Según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa.

2.3.3 Diferencia entre administración y organización

Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre ambos vocablos. Según él, la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma; en consecuencia es estática y limitada. A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados:

1. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido,

organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

2.3.4 Principios de administración según Fayol

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales de administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Fayol adopta el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: se deben especializar las tareas y las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Debe haber un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina: se refiere al cumplimiento de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección: Solo debe existir un jefe y un plan para cada actividad que tenga un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales.
7. Remuneración del personal: Debe haber una retribución justa y garantizada.
8. Centralización: La autoridad se concentra en la cúpula de la jerarquía.
9. Jerarquía o cadena escalar: Existe una línea de autoridad que va del puesto más alto al más bajo.
10. Orden: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
11. Equidad: Se debe ser amable y justo para conseguir lealtad.
12. Estabilidad del personal: Se debe evitar la rotación por que esta tiene un impacto negativo en la eficiencia.
13. Iniciativa: Es necesario visualizar un plan y trabajar para conseguir su éxito.
14. Espíritu de equipo: La unión y armonía de las personas constituyen fortalezas de la organización.

Dentro de la teoría clásica existe la teoría de la organización; La Teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. En este aspecto, la Teoría clásica no se desligó del pasado.

Aunque contribuyó a que la organización industrial saliera del caos inicial, consecuencia de la revolución industrial,

La Teoría clásica avanzó poco en cuanto a teoría organizacional. Para Fayol, la organización abarca solamente la estructura y la forma; por tanto, es estática y limitada. Mooney añade que "la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado". De allí la importancia de la coordinación.

Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Por consiguiente, la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituyen la esencia de la Teoría clásica, que concibe la organización en cuanto estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre ellas.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior

Para la Teoría clásica, la estructura organizacional se analiza de arriba hacia abajo (en la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis), al contrario del enfoque de la Administración científica.

2.3.5 Elementos de la administración, según Urwick

Para Urwick¹ los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador, son siete:

¹Lyndall F. Urwick, nacido en 1891, coronel del ejército inglés, se dedicó a la industria y hasta 1951 fue presidente de la UrwickOrr and Partners Ltd., empresa de consultoría en administración. Escribió varios libros para sistematizar y divulgar

1. Investigación
2. Previsión
3. Planeación
4. Organización
5. Coordinación
6. Dirección
7. Control

En el fondo, Urwick desdobló el primer elemento de Fayol, la planeación, en tres fases distintas (investigación, previsión y planeación), para darle una mayor claridad. Para él, los elementos de la administración constituyen la base de una buena organización, puesto que una empresa no puede desarrollarse en función de las personas, sino de su organización.²

2.3.6 Elementos de la administración, según Gulick

Luther Gulick, considerado el autor que conoce mejor la Teoría clásica, propone siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador:

- a) Planeación (planning): actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- b) Organización (organizing): establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.
- c) Asesoría (staffing): función de preparar y entrenar al personal, y .mantener condiciones adecuadas de trabajo.
- d) Dirección (directing): actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el liderazgo de la empresa.
- e) Coordinación: (coordinating): deber de establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo.

un conjunto de conocimientos sobre administración, a saber: L. Gulick y L. F. Urwick, *Personas y la Ciencia de la Administración*; L. F. Urwick, *The Making of Scientific Management*, Londres, Pitman 1945-1950, Vol. 1: "Thirteen Pioneers"; Vol. II: "Management in British Industry"; Vol. III: "The Hawthorne Investigations"; E. F. L. Breeh y L. F. Urwick, *A Short Survey of Industrial Management*, B. I. M, Occasional Papers, No. 1, revisado en 1962.

²Lyndall E. Urwick, *The Elements of Administration*, 1943.

- f) Información (reporting): actividad de mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esta actividad presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
- g) Presupuestación (budgeting): función que incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, o sea el plan fiscal, la contabilidad y el control.

2.4 Enfoque humanístico

2.4.1 La teoría de las relaciones humanas (1932)

Autor principal: Elton Mayo.

Énfasis: En las personas.

Aportación: El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. La influencia del grupo de trabajo es notable sobre el desempeño, por lo que las actividades deben planearse sobre principios de dinámica de grupos.

La recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influyen notablemente en el desempeño del trabajador y dificultan el efecto de los planes de incentivos económicos. Existe una estructura de organización informal que puede estar acorde o en contra de los objetivos de la empresa.

El establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar la eficiencia. La especialización extrema no garantiza más eficiencia en la organización. El contenido y la naturaleza del trabajo influyen en la moral de los trabajadores.

Es importante entonces poner atención en las necesidades psicológicas (Motivación) de los trabajadores, en el liderazgo, en la comunicación, en la dinámica de grupo y en la organización informal.

2.5 Enfoque neoclásico

2.5.1 La teoría neoclásica (1954)

Autores principales: Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Harold Koontz.

Énfasis: En la Estructura.

Aportación: Principios Generales de la administración.

Respecto a los objetivos

- Los objetivos deben ser definidos establecidos claramente por escrito.
- La organización debe ser sencilla y flexible.

Respecto a las actividades

- Las actividades deben reducirse tanto como sea posible a una actividad sencilla.
- Las funciones de cada departamento deben ser tan homogéneas como sea posible.

Respecto a la autoridad

- Deben existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba.
- Debe estar claramente por escrito la responsabilidad u autoridad de cada puesto.
- La responsabilidad debe ir acompañada de la correspondiente autoridad.
- La autoridad para emprender una acción debe ser delegada en el nivel lo más cercano al escenario en que se realizará dicha actividad.
- El número de niveles de autoridad debe ser el menor posible.

Respecto a las relaciones

- El número de subordinados que un individuo puede supervisar tiene un límite.

- Cada trabajador debe reportar a un solo supervisor.
- La responsabilidad de la autoridad más alta es absoluta respecto a sus subordinados.

2.6 Enfoque estructuralista

2.6.1 La teoría de la burocracia (1909)

Autores principales: Max Weber, Robert Merton, Philip Selsnick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall, Nicos Mouzelis.

Énfasis: En la Estructura.

Aportación: La organización debe estar unida por reglamentos y normas establecidos por escrito:

- La comunicación debe ser por escrito.
- El trabajo debe ser dividido de manera sistemática.
- La distribución de las actividades se distribuye a partir de los cargos y funciones y no de las personas involucradas.
- Cada cargo inferior debe estar bajo el control de uno superior.
- Se deben fijar normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- Se debe realizar la selección de personal a partir de competencias técnicas y no de preferencias personales.
- El que dirige la empresa debe ser un administrador especializado, no necesariamente el dueño.
- Los participantes deben ser profesionales: especialistas, asalariados, ocupar un cargo específico, ser nominados por un superior, su trabajo es por tiempo indeterminado, hace carrera en la organización y no es dueño de los medios de producción, es fiel a su cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
- Se debe prever totalmente el desempeño de los integrantes.

2.7 La teoría estructuralista (1947)

Autores principales: Víctor A. Thompson, Amitai Etzioni, Talcote Parson, Meter M. Blau, Reinhard Bendix, Robert Presthus.

Énfasis: En la Estructura.

Aportación: Los teóricos estructuralistas tratan de conciliar la teoría clásica y la de las relaciones humanas.

- Es necesario estudiar la relación entre la estructura formal y la informal.
- Son importantes las recompensas salariales, pero también es necesario atender las recompensas sociales.
- Aunque la organización debe ser formal, debe permitir el intercambio con el medio externo.
- Las organizaciones tienen diferentes niveles en la toma de decisiones: los directores que toman las decisiones, los gerentes que desarrollan los planes y los ejecutores que realizan las operaciones para alcanzar dichos planes.

2.8 La teoría del comportamiento organizacional (1957)

Autores principales: Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.

Énfasis: En las personas.

Aportación: Modificar el estilo de administración.

- Periodos de descanso.
- Comodidad Física.
- Horarios de trabajos razonables.
- Tipo de trabajo y ambiente estructurados.
- Políticas estables y previsibles.
- Condiciones seguras del trabajo.
- Remuneración y beneficios.
- Estabilidad en el empleo.
- Amistad con los colegas.
- Interacción con los clientes.
- Relación amigable con el gerente.
- Responsabilidad por los resultados.
- Prestigio en la profesión.
- Orgullo y reconocimiento.

- Ascensos.
- Trabajo creativo y desafiante.
- Diversidad y autonomía.
- Participación en las decisiones.
- Placer en el trabajo.
- Educar al trabajador para la toma de decisiones.
- Integrar los objetivos organizacionales e individuales.

2.9 La teoría del desarrollo organizacional (1962)

Autores principales: Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Lay W. Lorsch, Richard Beckhard, Warren G. Bennis, Edgar Schein.

Énfasis: En las personas.

Aportación: Indicaron la importancia del cambio organizacional planeado y la necesidad de desarrollar un enfoque de sistema abierto.

2.10 La teoría situacional (1972)

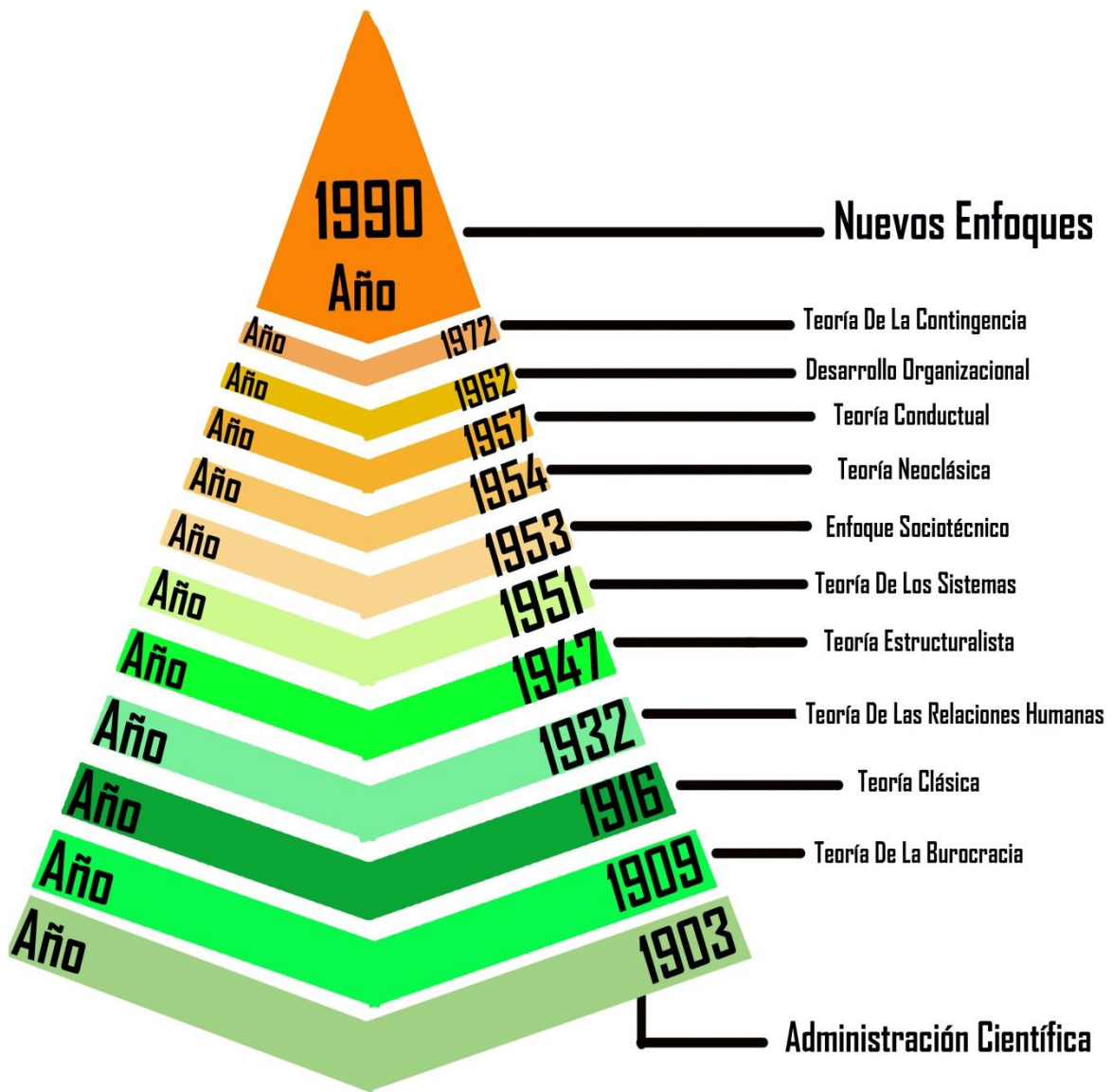
Autores principales: William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns.

Énfasis: En el ambiente.

Aportación: Existe una relación funcional entre variables ambientales y técnicas administrativas.

- Se rechazan los principios universales de la administración.
- La práctica administrativa es situacional.
- El administrador debe desarrollar habilidades de Diagnóstico que le permitan hacer frente a las situaciones a las que se enfrenta.
- Los dos factores que determinan el comportamiento de una organización son: El ambiente en el que se desenvuelve la organización y la tecnología que utiliza.

Cuadro 1 Etapas de la administración a través del tiempo



Fuente: (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)

2.11 Definición de empresa

Según el autor Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Chiavenato menciona que la empresa tiene la responsabilidad de resolver un problema o una necesidad, que tiene un objetivo y un lucro (Chiavenato, Iniciación A La Organización Y Técnica Comercial, 1993)

Otra definición de empresa que nos propone el autor del libro La empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, Castañeda R. Gonzalo; es "la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida." (Castañeda R, 1998)

En pocas palabras la definición de empresa es una entidad compuesta por varias personas, con elementos tecnológicos y materiales, que tiene un mismo objetivo, ya sea la obtención de utilidades o un bien; la prestación de servicios y/o productos a la sociedad, dirigidas por una persona llamada dueño o administrador que toma las decisiones más adecuadas y oportunas para lograr las metas de la empresa.

Las empresas, son como un ser vivo, tiene un ciclo de vida que es nacer, crecer y morir; la mayoría de ellas nacen pequeñas, pocas son las que logran mantenerse y crecer para conseguir posicionamiento dentro del mercado laboral y competir con grandes empresas; la angustia recae entonces en aquéllas que no logran coexistir, muchas de estas solo llegan a ser pequeñas o medianas empresas, ya que, la mayoría de las pymes son familiares y no tiene una administración bien estructurada, por otro lado estas representan una gran aportación a la economía mexicana, y si éstas desaparecen o su permanencia en el mercado es mínima; la sociedad en sí se ve dañada; es decir, que si fueran la mayoría las que logran desarrollarse y crecer, el beneficio se vería reflejado en la sociedad en lo general, puesto que, como señala Gonzalo Castañeda en su libro La empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo, la sociedad reclama cada vez mejores niveles de vida y eso exige el crecimiento y la renovación del tejido económico empresarial.

Por otro lado Julio García y Cristóbal Casanueva autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial" describe la empresa como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y

capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Julio, 2001)

2.11.1 Elementos que componen a una empresa

Los elementos que componen a una empresa son los siguientes:

- **Entidad:** es conjunto de personas que trabajan para el mismo fin, una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una empresa, corporación, compañía, institución, o de una sola persona (por lo general, el dueño).
- **Elementos humanos:** son las personas, llamadas trabajadores dentro de una empresa y realizan actividades diversas para su desarrollo, dentro de la misma.
- **Materiales:** Son todas las cosas, objetos materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, terrenos, edificios, etc.
- **Finanzas:** es la capacidad que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad.

Producción, transformación y prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

1. Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico,
2. Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado
3. Prestar servicios.

Satisfacer necesidades y deseos: La necesidad o sentimiento de una persona que siente la privación de algunas funciones básicas como alimentarse, vestirse, taparse, seguridad, sentido de pertenencia, afectación. En cambio, los deseos consisten en anhelar algo que no necesitamos, adquirirlo por el simple hecho de que está de moda (Philip, 2001)

La empresa es la actividad más común, organizada por el ser humano, Por lo tanto el factor humano es de gran importancia y en la actualidad se considera como factor estratégicos de la organización.

El liderazgo bien dirigido de manera correcta hace que existan menos fallas en el factor humano de la empresa, y por lo tanto, menor riesgo de fracasar con el objetivo y misión de la empresa, teniendo como consecuencia la convivencia y desarrollo de las actividades para formar armonía, de manera que, cada uno se sienta satisfecho con el papel que desempeña y esto a su vez, traiga consigo el crecimiento de la empresa. Se puede decir que si el lado humano falla es muy probable que la empresa falle, y por el contrario, si éste se logra fortalecer de la mejor manera posible, la empresa se verá afectada de manera positiva.

2.11.2 Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) antecedentes y desarrollo

Las empresas Pequeñas y medianas empresas (Pymes) son independientemente de naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años, antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza (Barnes, 1987)

Es de vital importancia darse cuenta que hoy en día, las micro, pequeñas y medianas empresas (Pyme), son el pilar de la economía de cualquier país, al generar empleos y ser el talón de Aquiles de las actividades productivas. Sin embargo, hoy las Pymes representan una tendencia de actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los núcleos sociales de su entorno, causado esto por la influencia de las grandes corporaciones, que por lo general estas tienden a someterlas, rebajarlas, comprarlas o incluso desaparecerlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo. Estas empresa (Pymes) no tiene una administración correcta por lo que muchos dueños o fundadores no tiene el conocimiento, el profesionalismo y la capacitación adecuada para desarrollarla; y mucho menos podrán transmitir el mensaje u objetivo de la empresa hacia sus trabajadores que por lo cual la mitad de los trabajadores muchas veces o en ocasiones son familia, por lo consecuente se tiene un ambiente laboral pesado, no hay clima. Sin embargo, la información estadística disponible sobre el papel económico y el desempeño de las Pymes en México es escasa y difícil de comparar con la que generan nuestros principales socios comerciales.

2.11.3 Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México

A una escala global se sabe que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) tiene una importancia socioeconómica muy importante. De acuerdo INEGI, en casi todos los países del mundo, más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas. Ya sea por su capacidad de generar empleos o por su participación en el crecimiento económico, este estrato de empresas se ha ganado un espacio en el debate internacional y en la captación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento. Debido a esto, la presente nota pretende hacer una breve radiografía del comportamiento de las Mipymes en los últimos años en México con el objeto de analizar su dinamismo reciente.³

En México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PYMES, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo. Entre los problemas más importantes relativos a éstas, destacan los siguientes:

- Inadecuado sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y corporaciones.
- Políticas gubernamentales inadecuadas.

³ INEGI, "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", Censos Económicos 2009, México, 2011.

- Falta de financiamiento o carestía del mismo, inapropiada infraestructura técnico – productiva.
- Carencia de recursos tecnológicos.
- La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.
- Competencia desleal del comercio informal.
- Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.
- En general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Sin embargo la micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) en México aún no ocupa el lugar esperado, ni ha obtenido el crecimiento deseado, y uno de los principales motivos es la falta de estrategias de calidad en sus procesos productivos, administrativos y de comercialización. Y esto nos demuestra que en México se necesita elevar el nivel competitivo de las empresas, mediante la implementación de estrategias de gestión de calidad. Una estrategia de calidad aplicada de la forma correcta, vigente y confiable, se preocupa por fomentar los valores personales de los integrantes de su empresa con los valores corporativos, la capacitación constante en todos los niveles y áreas de la empresa harán del personal el capital más estratégico de la empresa.

2.11.4 Clasificación de las empresas

Los criterios para clasificar las empresas de acuerdo con su tamaño varían entre los países. Sin embargo, es una usanza tradicional emplear la cantidad de trabajadores como el principal criterio estratificador y se utiliza el total de ventas, ingresos y/o activos fijos al año como un criterio complementario.

Para el análisis que se seguirá es necesario clasificar a las empresas como Micro, pequeñas y medianas. El concepto de cada una de ellas, ha variado con el tiempo debido a las sucesivas revoluciones tecnológicas. Anteriormente, las empresas contaban con grandes unidades productivas que empleaban a un gran número de trabajadores, pero a medida que ha transcurrido el tiempo y con la aparición de las computadoras y los programas de automatización, las empresas, en la actualidad, van requiriendo de menor personal, por lo que esto le da un nuevo giro y sentido a las definiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), hoy en día la Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de diciembre de 2002, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes criterios:

- **Microindustria.-** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- **Industria Pequeña.-** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- **Industria Mediana.-** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de los micros, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

Esta última clasificación que se lleva a cabo en base al número de empleados, se presenta a continuación en forma de tabla dividida en los sectores industrial, comercial y de servicios:

Tabla 1. Clasificación de empresas en México

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: (Ley para el desarrollo de la competitividad del micro,pequeña y mediana empresa)

Esta clasificación está contemplada en la ley para el desarrollo de la competitividad del micro, pequeña y mediana empresa, artículo 3, fracción III, 2015.

Mucho se habla de la transparencia con la que deben contar las empresas para llevar a cabo un buen Gobierno Corporativo, pero por lo regular dicha transparencia es asociada sólo con los Estados Financieros; la mentalidad y el objetivo hoy en día, es aclarar que dicha nitidez tiene que ver con la Responsabilidad Social, puesto que no sólo debe enfocarse en la información financiera, si no que al hablar de transparencia, se habla de todo tipo de información que puede circular dentro de la empresa, entre sus empleados, o bien, salir de ella hacia los consumidores y medio ambiente; para cumplir con una buena responsabilidad social la empresa puede, por ejemplo, integrar ciertas normas de gestión a la empresa en donde se esclarezcan los aspectos medioambientales que la empresa llevará acabo para proteger el entorno que la rodea, incluir etiquetas en los productos terminados para que el consumidor tenga información del producto, invertir en fondos de pensión para los empleados, entre otros.

Nacional financiera (NAFIN) clasifica las pymes en número de trabajadores; se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Clasificación de las pymes NAFIN

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: Nacional Financiera de Desarrollo

2.11.5 Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en otros países (datos comparativos por sectores)

El análisis del desempeño de las pymes y de su aporte a los procesos productivos de los países de la región no es una tarea sencilla. Además en las estadísticas disponibles es frecuente encontrar distintas definiciones de pymes, en el mismo país.

En términos generales se puede decir que existe una definición basada en la cantidad de ocupados por empresa y otra que utiliza el nivel de ventas como criterio para identificar el tamaño económico de las firmas.

El primer criterio ignora las diferencias sectoriales (y entre ramas al interior de los sectores) que generalmente son muy relevantes. Sin embargo, este criterio es el que utilizan los institutos nacionales de estadísticas que, en muchos casos, proveen la información disponible en los países mientras que las instituciones que diseñan e implementan las políticas adoptan la definición que utiliza la variable ventas como criterio de corte para establecer el tamaño de las firmas. Es importante destacar, de cualquier manera, que en algunos países se están llevando adelante iniciativas dirigidas a mejorar la calidad y cantidad de la información sobre este tipo de empresas (Ferraro C. G., 2010)

A partir de la información existente se puede decir que las pymes en América Latina son agentes cuyo rol no es marginal.

En el tabla 3 han sido resumidos algunos datos disponibles para los años 2006-2007 sobre la participación de las pymes en el total de la economía formal.

Igualmente relevante es la cantidad de firmas que pertenecen a esta categoría de agentes económicos, aunque con diferencias importantes entre los países. Como señalan Ferraro y Stumpo esta variabilidad se debe al peso distinto que presentan las microempresas formales.

Tabla 3 Participación de las Pymes en el Total de la Economía Formal

(porcentajes)				
País	Número de empresas	Empleo	Ventas	Exportaciones
Argentina	26,8	43,6	41,0	8,4
Brasil	15,4	42,6	25,9	12,5
Chile	17,2	21,2	18,3	2,2
México	4,3	30,8	26,0	menos de 5%

Fuente: Ferraro y Stumpo 2010.

Por el otro lado, la participación de las pymes en la dinámica exportadora de los países de la región es bastante reducida: en la mayoría de los casos el peso en las exportaciones totales es inferior al 5%.

Esto pone en evidencia la marcada orientación de estas firmas, en América Latina, hacia el mercado interno. Una característica importante de las pequeñas y medianas empresas en la región es la elevada brecha de productividad respecto a las grandes empresas. Estas diferencias de productividad son mucho más marcadas en la región, en comparación con lo que ocurre en países de mayor desarrollo relativo, en particular en Europa.

En el tabla 4 se puede observar que la productividad de las pequeñas empresas en la región llega en el mejor de los casos al 36% de la productividad de las grandes empresas; mientras que en el caso de los países de Europa seleccionados, ese valor varía entre 63 y 75%. De la misma manera para las empresas medianas, encontramos una productividad que es frecuentemente inferior al 50% de la que presentan las grandes firmas, en América Latina; mientras que en los países de Europa incluidos en el cuadro, este valor es de aproximadamente 80%.

Tabla 4 Participación de las Pymes en el Total de la Economía Formal

PRODUCTIVIDAD RELATIVA RESPECTO A LAS GRANDES EMPRESAS DE LOS DISTINTOS AGENTES				
País	Micro empresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
Argentina	24	36	47	100
Brasil	10	27	40	100
Chile	3	26	46	100
México	35	16	60	100
Alemania	67	70	83	100
España	46	63	77	100
Francia	71	75	80	100
Italia	42	64	82	100

Fuente: La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2010).

De la misma manera, la heterogeneidad al interior del conjunto de las pymes, es mayor en la región en comparación con los países europeos.

En efecto en América latina, este conjunto de agentes incluye desde pequeñas empresas que apenas logran sobrevivir en el mercado, hasta empresas medianas dinámicas y exportadoras (Ferraro C. , 2010).

Este aspecto tiene consecuencias importantes para las políticas y lleva a la necesidad de contar con programas, instrumentos y metodologías de intervención distintos, según el tipo de beneficiario. Por el contrario en la región pocas veces se toma en cuenta la heterogeneidad de los agentes en el diseño de las intervenciones.

2.12 Contexto del pensamiento administrativo sobre cada tema a desarrollar

La reingeniería es la respuesta que los ejecutivos de empresas encuentran, al cuestionarse las formas tradicionales de operar. Su objetivo es mejorar la productividad y con ello aumentar la competitividad de la empresa.

El aporte y definición de esta metodología se debe a los investigadores Michael Hammer y James Champy que en el año 1994 publican el libro "REINGENIERÍA" los que al investigar las mejores prácticas desarrolladas en las empresas más exitosas en ese entonces, descubren patrones comunes en los proyectos de mejoramiento, que les permitieron conseguir mejorar la productividad de las operaciones que realizaban. El concepto de reingeniería se introduce afines

de la década de los 80.

No obstante, el estudio de los procesos y su rediseño, remonta hacía muchos años más atrás. Es así que Adam Smith al publicar en el siglo XVIII “La riqueza de las naciones”, explica las ventajas económicas de la especialización del trabajo. También los trabajos realizados por Federick Taylor en el siglo XIX, apuntaron hacia la reingeniería, ya que sus planteamientos revolucionaron la industria con sus conocidos estudios de movimientos, tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización del trabajo industrial.

Los aportes de Taylor significaron un aumento espectacular en la productividad de las industrias, la cual se basó fundamentalmente en la división del trabajo en pequeñas tareas de carácter repetitivo.

La administración a través del tiempo ha tenido cambios radicales, no obstante no cambia mucho su enfoque, por lo que los autores fueron trabajando sobre la misma línea de la administración solo le añadieron los conceptos de su época, la problemática de su entorno, se observa que es de vital importancia tener una tendencia y conocimiento de la administración y sus derivados de ella; las empresa en general tiene su clasificación, diversas entidades tienen sus variaciones, pero al final son las mismas, por eso toda empresa necesita una buena administración.

La reingeniería no es otra idea importada del Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de los costos. La reingeniería de los negocios no son programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzara a un viejo sistema computadorizado a trabajar más rápidamente. No se trata de arreglar nada.

La reingeniería de negocio significa volver a empezar, arrancando de cero. (Hammer & Champy, 1994)

CAPITULO III. REINGENIERÍA EN LAS EMPRESAS

En este tercer capítulo abordaremos la reingeniería, como nace, como surge la idea de hacer una reingeniería de una empresa, esto significa empezar desde cero, que necesitamos saber para realizar una reingeniería, los pasos a seguir para realizarla.

La reingeniería fue una reacción al colosal abismo existente entre los cambios ambientales veloces e intensos y la total inhabilidad de las organizaciones de ajustarse a esos cambios. (Hammer & Champy, 1994)

Reingeniería significa hacer una nueva ingeniería de la estructura organizacional.

Representa una reconstrucción y no sencillamente una reforma total o parcial de la empresa. De acuerdo a Michel Hammer, la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos. La reingeniería se plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales:

La Reingeniería, en un primer momento, es un proceso que debe realizarse de arriba hacia abajo, es decir que debe ser iniciada por el líder de una organización o de un país ("líder transformacional"). Si no existe voluntad política de llevarla a cabo, si no hay decisión y si no se canalizan recursos a la misma, esta no prosperará. Pero, en un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicoteará el cambio.

Sin embargo, la principal advertencia de la reingeniería es que si uno no está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor es ni siquiera empezar el cambio, porque entonces podemos quedarnos en el peor de ambos mundos

Lo interesante de la reingeniería es que no hay un "modelo de reingeniería". En otras palabras: el modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer

su propio proyecto de reingeniería, aunque sí hay ciertos principios de valor universal que pueden ser aplicados en prácticamente todas las organizaciones.

3.1 Conceptos de la reingeniería

- Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco. (Hammer & Champy, 1994)
- Se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.
- Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.
- La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

3.1.1 Está enfocada a procesos

La reingeniería no está enfocada a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras.

Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

3.1.2 Tiene una visión holística

Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

Es enemiga de la especialización. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).

En reingeniería todo es "pulso y vista". Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

3.1.3 Su herramienta principal es la destrucción creativa

Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo.

Tienes que destruir tu empresa o tu viejo "yo" o tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

No hay un "modelo de reingeniería". Tú sólo podrás avanzar en la mitad de la reingeniería, la otra mitad deberá contar con supervisión externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. No cualquier cambio es reingeniería, sólo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología.

Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Si piensas que no hay nada nuevo bajo el sol y que no debes cambiar tus actitudes, tus comportamientos, tu forma de trabajar o si no estás dispuesto a enfrentar la incertidumbre o la vaguedad, entonces la reingeniería no es para ti. Un concepto fundamental es que no podrás hacer la reingeniería de una empresa o de un organismo o de una institución cualquiera si primero no haces una reingeniería de ti mismo. Si no cambias de mentalidad no estás listo para entrar al futuro. (Hammer & Champy, 1994)

Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.

En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba.

Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".

Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se dismantelaría lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos.

3.2 Principales teorías de la reingeniería

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. (Hammer & Champy, 1994)

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, Dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

3.3 Reingeniería: el camino del cambio

Cuando nos piden una breve definición de Reingeniería de negocios, simplemente podemos decir que es “comenzar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. Significa rediseñar lo que implica echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo inventando una mejor manera de hacer el trabajo.

3.4 Definición formal de reingeniería

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como; costos, calidad, servicio y rapidez. Esta definición contiene cuatro palabras clave.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de estas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en manos del cliente que los pidió. Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización". En su forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

El concepto de avance decisivo no es nuevo, anteriormente las ideas innovadoras casi siempre encontraba respuestas como: Si se pudiera hacer, ¿Alguien ya lo habría hecho? ¿Ya se le habría ocurrido a alguien más? ¿Si se hiciera cual sería el impacto en la estructura organizacional?

El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio la reingeniería esta condena al fracaso.

Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos.

Además los resultados deben ser radicales para que logren resultados notables y sorprendentes. Además debe rediseñar los procesos que agreguen valor y desechar los demás.

3.5 Reingeniería de Michael Hammer

Proceso de Reingeniería, es una teoría comúnmente aplicada en la actualidad en las empresas, pero independientemente del término que se asigne, modernización, transformación y reestructuración; el objetivo perseguido al aplicarla es el mismo, aumentarla capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios.

Según Hammer & Champy: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez” (Hammer & Champy, 1994)

3.5.1 Revisión fundamental

La Reingeniería, determina primero que debe hacer una compañía y luego como hacer. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentró de lo que debe ser.

3.5.2 Rediseño radical

Al hablar de Reingeniería; rediseñar radicalmente, significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo modificarlo.

3.5.3 Procesos

Se define un proceso, como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro.

3.5.4 Mejoras espectaculares

La Reingeniería no es cuestión de mejoras marginales, sino dar saltos gigantescos en el rendimiento.

3.6 Importancia

La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “CLIENTE “permite a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

3.7 Ventajas y beneficios

Una gran orientación de las empresas hacia los clientes (externos e internos).
Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.

Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios.

Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones son los siguientes:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

3.8 Etapas de la reingeniería

3.8.1 Como aplicar la reingeniería

3.8.1.1 Etapa 1 Razones para mejorar

El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). Enseguida, en función de tipo de problema y los objetivos se eligen, la ruta de mejor que se concederé la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema. Pretendiendo crear un nuevo proceso.

3.8.1.2 Etapa 2 Análisis del proceso actual

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de que una visión general sobre lo que

hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las causas de las deficiencias del proceso actual.

3.8.1.3 Etapa 3 Investigar los nuevos paradigmas

En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. La Reingeniería, no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades del cliente interno-externo.

3.8.1.4 Etapa 4 Diseñar el proceso

Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicándolos principios básicos de Reingeniería, teniendo como meta eliminar de las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos.

3.8.1.5 Etapa 5 Construir un nuevo proceso

En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores.

3.8.1.6 Etapa 6 Puesta en práctica

En la puesta en práctica de los nuevos procesos se deben involucrar ampliamente a todas las partes afectadas; como proveedores, trabajadores y clientes; explicándoles y comunicándoles las razones del cambio, convenciéndolos de las bondades del nuevo proceso, haciéndoles partícipes de la puesta en práctica.

CAPÍTULO IV REINGENIERÍA DE LA EMPRESA ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

En este capítulo se hablará de la historia de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. de C.V. De donde surgió la idea, quien la fundo como fue su inicio, su desarrollo, hasta la actualidad.

Se analizara la estructura organizacional de la empresa, la descripción de puestos, su misión, visión, objetivos y los procedimientos internos de cómo funciona día a día la empresa. Aporte de Estrategias que pueden ayudar a solucionar los problemas que tenga la empresa.

Con ayuda de la técnica FODA se podrá sacar interpretaciones de la situación de la empresa tanto internas como externas.

Se aplicara la reingeniería en la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. de C.V. Derivado del análisis FODA, aplicado a sus procedimientos internos

4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Elmugran Mueblería S.A. de C.V. fundada el 16 de Agosto de 1980 en la localidad de San Lucas El Grande, Municipio de San Salvador El Verde, Estado de Puebla, por los señores José Rosario Juárez García, Ángel Juárez García y Carlos Juárez Leyva, es una empresa familiar por lo que lleva el nombre comercial de Mueblería Juárez, se dedica a la venta de muebles, línea blanca y electrónica, de contado y a crédito, inicio en un local de treinta metros cuadrados situado en el centro de la localidad, con dos empleados y un vehículo, actualmente cuenta con un local de seiscientos metros cuadrados con la exhibición más grande de la región, situado sobre la carretera federal México-Puebla, tres unidades de entrega y reparto, cuatro unidades de cobranza, una sucursal, y desempleados.

Su mercado abarca los municipios de San Martin Texmelucan, Santa Rita Tlahuapan, San Matías Tlalancaleca, San Lorenzo Chiautzingo, Huejotzingo, San

Felipe Teotlalcingo, Tepetitla de Lardizábal estado de Tlaxcala y Rio Frio estado de México.

4.1.1 Misión actual

Convertir a mueblería Juárez en una empresa reconocida en el mercado por ofrecer una amplia variedad de productos de calidad, a través del esfuerzo y el trabajo en equipo de nuestro personal y proveedores por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia.

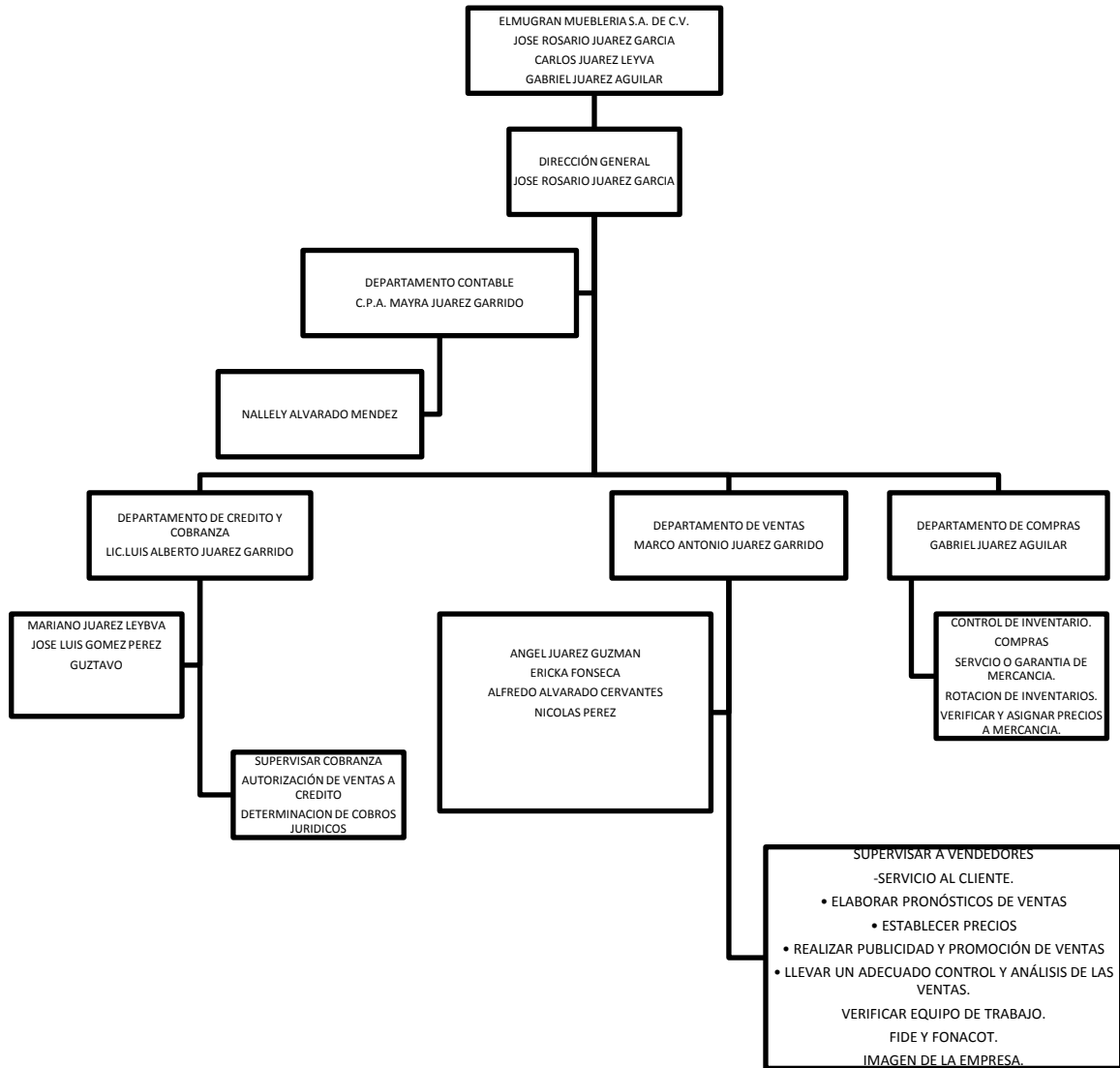
4.1.2 Visión actual

Convertir a mueblería Juárez en una empresa reconocida en el mercado por ofrecer una amplia variedad de productos de calidad, a través del esfuerzo y el trabajo en equipo de nuestro personal y proveedores por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando un servicio de excelencia.

4.1.3 Logo tipo actual



4.1.4 La estructura organizacional y descripción de puestos que cuenta la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.



Fuente: EMPRESA ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

4.2 Procedimientos de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

Como toda empresa en la actualidad tiene como objetivo adquirir un ingreso por brindar un servicio o un producto que satisfaga las necesidades de sus clientes, pero para ello las empresas están compuestas por personas en diferentes áreas que las administran, cada persona responsable de las diferentes áreas de la empresa debe tener presente que para que la empresa funcione correctamente deben de tener manuales de procedimientos para el uso correcto de las actividades que se desarrollan dentro del área. La empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. tiene diferentes procesos para su funcionamiento, que son los siguientes:

- 1) Horario de trabajo.
- 2) Deducción de sueldo.
- 3) Entrega de mercancía a domicilio.
- 4) Software en la tienda.
- 5) Uso del teléfono.
- 6) Apertura y cierre de cajas.
- 7) Apertura y cierre de la tienda.
- 8) Incorporación del empleado.
- 9) Solicitud de mercancía por parte del cliente.
- 10) Proceso de trasladar al cliente.

4.2.1 Procedimiento de horario de trabajo

Manual de políticas y procedimientos

Título:

HORARIOS DE TRABAJO

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir de: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Horarios de trabajo

I. OBJETIVO

Hacer del conocimiento de la totalidad de los empleados de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. cuál será el horario a cumplir en el desempeño de sus actividades, así como la manera de computarlo; lo anterior con la finalidad de evitar posibles confusiones entre los trabajadores que prestan sus servicios en las diferentes tiendas y sucursales.

II. ALCANCE

La presente política resulta aplicable a la totalidad de los empleados que forman parte de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. sin distinción alguna, debiendo dar cumplimiento estricto a estos horarios, pues la puntualidad en el desempeño de las labores diarias deberá ser una característica en el desempeño de los empleados de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.

Manual de políticas y procedimientos

III. Procedimiento horario de trabajo

La jornada de trabajo consiste en el tiempo durante el cual los trabajadores se encuentran a disposición del patrón para la prestación de sus servicios. De conformidad con el artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo la duración máxima de la jornada de trabajo será de ocho horas.

En virtud de lo anterior y en cumplimiento de las disposiciones legales ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. ha establecido que los empleados que presten sus servicios en cualquiera de nuestras tiendas o sucursales en el horario (entre las nueve horas con treinta minutos y las dieciocho horas con treinta minutos) trabajarán como máximo cuarenta y ocho (48) horas a la semana.

El horario de ingreso del personal a las tiendas será a las 9:30 A.M, mientras que el horario de salida será a las 18:30 HRS, de lunes a sábado con una hora para comida que dará un total de 48hrs. semanales; los horarios pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa, notificándole a los empleados con anticipación y sin exceder las horas establecidas por la ley.

El tiempo asignado para el consumo de los alimentos será de treinta (30) minutos.

El horario de trabajo, únicamente podrá prolongarse derivado de circunstancias extraordinarias por ejemplo: promociones, temporadas pico, entre otros; razón por la cual todas las horas extraordinarias serán implementadas y revisadas por el Gerente de Tienda en conjunto con el Recursos Humanos, de conformidad con los límites establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. considera que para asegurar una atención al cliente sobresaliente y una adecuada cobertura en el piso de ventas, durante las horas en que las Tiendas permanecen abiertas, todos los empleados deberán cumplir estrictamente con la jornada de trabajo establecida previamente por la empresa.

Los horarios de trabajo de los empleados serán comunicados por el Gerente de Tienda.

Los empleados deberán presentarse a trabajar en los días y horarios de trabajo programados con una anticipación mínima de 10 minutos al inicio de su horario de trabajo.

Todo empleado que no pueda cumplir el horario de trabajo programado deberá ponerse en contacto con el respectivo Gerente de Tienda con la mayor anticipación posible para comunicarle dicha situación.

Cambio en el horario de trabajo

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. desalienta la práctica de cambiar los días y horarios de trabajo ya que puede causar efectos que perturban el mantenimiento de los registros y eficiencia relativa a la planificación de las operaciones de la Tienda. Los empleados que puedan brindar razones legítimas para modificar su horario de trabajo deberán proporcionar toda la información pertinente a los Gerentes de Tienda.

Los Gerentes de Tienda consideran toda solicitud legítima de cambio de horario y aprobarán dichos cambios bajo las siguientes circunstancias:

- Si el cambio no perturba o interfiere con las operaciones de la Tienda.
- Si el cambio no origina horas extras.
- Si otro empleado está conforme con el cambio.

Días de descanso

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo, los empleados que trabajen en nuestras tiendas disfrutarán de un día de descanso por cada seis días efectivamente laborados; el cual será determinado por los Gerentes de Tienda, de acuerdo a las necesidades existentes en las Sucursales.

IV. Anexos

No aplica.

4.2.2 Procedimiento de deducción de sueldo

Manual de políticas y procedimientos

Título:

DEDUCCIONES DE SUELDO.

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir de: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Deducciones de sueldo

I. Objetivo

Hacer del conocimiento de los empleados de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. los conceptos y montos de los descuentos que pueden realizarse a sus salarios, a fin de evitar confusiones y diferencias en aquellos casos en que sea necesario aplicar un descuento.

II. Alcance

La presente política resulta aplicable a la totalidad de los empleados que forman parte de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. sin distinción alguna, pues la legislación laboral señala cuales son los descuentos autorizados, sin señalar algún trato diferente o especial entre los trabajadores.

III. Procedimiento

A los salarios de los empleados únicamente se les podrá descontar de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 110 la Ley Federal del Trabajo los siguientes conceptos:

- Pagos de deudas contraídas con ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. por anticipos de salarios, pagos hechos con exceso al empleado, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa.
- La cantidad a deducir nunca podrá ser superior al salario de un mes, y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón y no podrán superar el 30% del excedente del salario mínimo.

- La cantidad correspondiente al pago de renta cuando la empresa haya dado en arrendamiento habitaciones a los trabajadores; cantidad que no podrá exceder del
- 15 por ciento (15%) del salario.
- Pagos de abonos para cubrir préstamos provenientes del INFONAVIT.
- Pago de pensiones alimenticias a esposas, hijos, padres o nietos, decretado por autoridad competente.

IV. Anexos

No aplica.

4.2.3 Procedimiento de entrega de mercancía a domicilio

Manual de políticas y procedimientos

Título:

ENTREGA DE MERCANCÍA A DOMICILIO

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Entrega de mercancía a domicilio

I. Objetivo

Hacer del conocimiento del personal que labora en las tiendas de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. cuales son las modalidades que sigue la empresa en relación a la entrega de mercancías en el domicilio de los clientes a fin de que estas sean comprendidas y en el manejo diario no se presenten problemas en cuanto a su aplicación.

Es necesario que los empleados se comprometan a realizar la entrega de productos, únicamente siguiendo las modalidades que la empresa ha establecido a este respecto, pues no deberán crearse falsas expectativas en los clientes para evitar restarle seriedad y credibilidad a la empresa.

Finalmente los empleados deberán manejar a la perfección las tareas que a este respecto les son encomendadas, respetando los tiempos señalados y manteniendo una comunicación constante con los clientes a fin de que el servicio prestado sea de su entera satisfacción.

II. Alcance

Los vendedores, los Gerentes de Tienda, cajeros, personal administrativo y cualquiera otro que de alguna manera participe en la entrega de productos al domicilio de los clientes, deberá tener un conocimiento y manejo perfecto de lo señalado por esta política, a fin de proporcionar un servicio adecuado que supere las expectativas de los clientes.

III. Procedimiento

Los vendedores no podrán entablar compromiso alguno con los clientes en cuanto a la hora de entrega de los productos que se enviarán a su domicilio, tampoco podrá señalar la posibilidad de manejar un horario especial de entregas en virtud de que la empresa únicamente realizará entregas de las 9:30 hrs a las 18:30 hrs.

Al momento de levantar el pedido del cliente, el vendedor deberá solicitarle los datos personales que permitan a la empresa realizar la entrega del producto en el tiempo y forma convenidos por ambas partes tales como: nombre completo, mínimo dos números telefónico en donde pueda realizarse la confirmación de la entrega, así como la dirección en la cual se realizará la entrega del producto (precisando el nombre de la calle, número exterior e interior, colonia, municipio, junta auxiliar, etc. entre que calles se encuentra ubicada y cualquiera otro que facilite su localización); esta información deberá ser mostrada al cliente a fin de que revise si es correcta o bien si es necesario que el vendedor realice alguna corrección.

Es responsabilidad del vendedor informar al cliente que en caso de que exista algún cambio respecto al domicilio de entrega deberá informarlo a la tienda en la cual realizó la compra con un mínimo de 24 horas de anticipación.

El vendedor se encargará de notificarle al cliente vía telefónica y con un mínimo de 24 horas de anticipación el día en el cual se programó la entrega de su pedido, a fin de que este se encuentre en su domicilio o bien para que se asegure de que haya una persona responsable de recibirlo.

En aquellos casos en los que no se hubiese podido realizar la entrega por no encontrarse persona alguna que la recibiera el responsable de almacén deberá comunicarse nuevamente con el cliente señalándole la fecha en la cual se reprogramará la entrega solicitándole que en esta ocasión efectivamente se encuentre alguna persona en el domicilio, pues en caso contrario el cliente deberá contratar a un transportista externo para recoger la mercancía o pagar nuevamente la cantidad que corresponda por concepto de flete.

Es de suma importancia que el vendedor haga del conocimiento del cliente que el traslado de la mercancía a su domicilio dará origen a una cantidad adicional o extraordinaria al precio del producto que deberá ser cubierta por este y que variará en razón de la distancia a recorrer por el transportista.

En caso de que el domicilio en donde se entregará la mercancía se encuentre a más de "NÚMERO DE KILÓMETROS" kilómetros de distancia de la tienda o bodega de la cual salga el producto es necesario que el vendedor haga del conocimiento del cliente que deberá solicitar a un transportista externo su traslado, pues la empresa por razones de logística no se comprometerá a realizar dicha entrega.

IV. Anexos

No aplica.

4.2.4 Procedimiento de software en la tienda

Manual de políticas y procedimientos

Título:

SOFTWARE EN LA TIENDA

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por: Revisado por: Autorizado por:

Software en la tienda

I. Objetivo

Proporcionar a los empleados de las tiendas la información necesaria que les permita realizar un manejo adecuado del equipo de cómputo que funciona en las sucursales de la empresa a fin de evitar dudas o en cuanto su manejo.

Asimismo se establecerán las medidas disciplinarias que podrán ser aplicadas en caso de contravenir el contenido de la presente política, con miras a desalentar la comisión de este tipo de conductas.

II. Alcance

Esta política se aplica a todo el personal que labora en alguna de las tiendas o sucursales de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. por tratarse de un tema que involucra a todos los empleados, siendo su responsabilidad el utilizar de manera adecuada el equipo de cómputo proporcionado por la empresa.

Los Gerentes de Tienda se encargarán de verificar el cumplimiento de la presente política debiendo aplicar las acciones correctivas que resulten necesarias.

III. Procedimiento

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. a través del Departamento de Sistemas se encargará de proveer a cada una de las tiendas que lo integran el software _____ y demás sistemas que resulten necesarios para mantener la operatividad las mismas.

En las tiendas se usará solamente el _____ oficial para registrar las operaciones de la tienda (control de ventas, inventarios, precios, cartera de clientes y todas las funciones relacionadas con los procesos de compra y venta de mercancías) el cual será instalado en las computadoras de cada tienda por el Área de Sistemas.

Todas las tiendas además contarán con plataforma Windows y con un sistema antivirus que será elegido e instalado por el Área de Sistemas.

Los equipos de cómputo de las tiendas únicamente podrán tener instalados aquellos programas que autorice el Área de Sistemas siendo responsabilidad del Gerente de Tienda verificar que los empleados se abstengan de instalar programas no autorizados (por ejemplo: protectores de pantalla, juegos, reproductores de música, etc.)

Cuando algún empleado instale programas no autorizados o destine los equipos de cómputo a actividades distintas se hará acreedor a la aplicación de medidas disciplinarias que pueden ir desde amonestaciones verbales hasta la suspensión de actividades.

Los empleados deberán abstenerse de insertar en la computadora diskette, CD'S, ZIP, USB, o cualquier dispositivo de procedencia dudosa que puedan provocar la infección del equipo de cómputo con algún virus o gusano.

Es responsabilidad de todos los empleados, informar de manera inmediata al Gerente de Tienda sobre cualquier falla o desperfecto que se presente en los equipos de cómputo a fin de que este lo reporte al área correspondiente y se proporcione el apoyo requerido a la tienda, evitando de esta manera que la operatividad de la misma se encuentre afectada.

IV. Anexos

No aplica.

4.2.5 Procedimiento de uso del teléfono

Manual de políticas y procedimientos

Título:

USO DEL TELÉFONO

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Uso del teléfono

I. Objetivo

Hacer del conocimiento de la totalidad del personal que labora en las tiendas de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. bajo cuales criterios se deberá hacer uso del servicio telefónico proporcionado a las Sucursales; lo anterior con la finalidad de regular el manejo de las líneas y proporcionar un adecuado servicio a los clientes.

II. Alcance

Esta política se aplicará a la totalidad de los empleados que laboran en alguna tienda o sucursal perteneciente a ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. en virtud de que el uso del teléfono debe realizarse de manera responsable y controlada. Por su parte los Gerentes de Tienda se encargarán de verificar el adecuado cumplimiento de la presente política por el personal que se encuentra a su cargo.

III. Procedimiento llamadas entrantes

Cuando entre una llamada a alguna tienda o sucursal, esta deberá encontrar respuesta antes de que el teléfono suene en tres ocasiones.

Todo empleado tiene el deber de ser cortés, agradable y demostrar entusiasmo cuando contesta el teléfono.

Todas las llamadas entrantes se atenderán de la siguiente manera:
ELMUGRAN MUEBLERÍA BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES. HABLA (NOMBRE DEL VENDEDOR). ¿EN QUÉ PUEDO SERVIRLE?

Si la llamada entrante se produce entre el 1º de Diciembre y Navidad, se contestará de la siguiente manera:

"NOMBRE DE LA EMPRESA" FELIZ NAVIDAD. HABLA (NOMBRE DEL VENDEDOR). ¿EN QUÉ PUEDO SERVIRLE?

Los empleados que no se encuentren en posibilidades de ofrecer una respuesta o solución a los requerimientos formulados por los clientes deberán solicitar la ayuda de otro empleado; de manera tal, que el cliente siempre encuentre respuesta.

En la totalidad de las llamadas que ingresen a las tiendas se deberá tener la atención con el cliente consistente en que él sea quien cuelgue primero el auricular, y una vez que esto ocurrió, el empleado podrá dar por terminada la llamada.

Recepción de mensajes para otros vendedores

Los empleados tienen prohibido interrumpir a otros empleados mientras éstos se encuentran atendiendo a un cliente; por lo cual, en caso de que el empleado que se encuentre ocupado reciba una llamada, se deberá tomar el recado, y una vez que el cliente se retiró, hacer de su conocimiento esta situación.

En caso de que se reciba una llamada dirigida específicamente a un empleado, y este se encuentre ocupado, quien tome la llamada deberá responder de la siguiente manera: "LAMENTABLEMENTE (NOMBRE DEL EMPLEADO) SE ENCUENTRA ATENDIENDO A UN CLIENTE Y NO ME ES POSIBLE INTERRUMPIRLO, ¿LE PUEDO AYUDAR?"

El hecho de que la llamada sea o no de naturaleza privada es irrelevante. Los empleados no deberán hacer distinciones entre quienes llaman, sino limitarse a tomar nota del mensaje y asegurarse de que el destinatario lo reciba. Asimismo deberá dar su nombre a la persona que llama y comprometerse en hacer llegar el mensaje al empleado en cuestión.

Los empleados tienen prohibido proporcionar a personas ajenas a la empresa cualquier información de carácter personal referente a otro empleado.

Llamadas personales

Los empleados de manera preferente deberán abstenerse de hacer o recibir llamadas de tipo personal, salvo casos excepcionales o de urgencia.

Si un empleado requiere realizar una llamada de emergencia durante el horario de trabajo, deberá obtener la autorización del Gerente de Tienda y la duración de esta no podrá exceder de dos (2) a tres (3) minutos.

Llamadas de larga distancia

El Gerente de Tienda contará con la clave de acceso a este servicio; y en consecuencia será el responsable de mantener el control y registro de cada una de ellas.

Bajo ninguna circunstancia podrá autorizarse a clientes la realización de llamadas en las cuales sea necesario utilizar el servicio de larga distancia.

El uso de este servicio deberá hacerse con total y absoluta responsabilidad, evitando en la medida de lo posible la realización de este tipo de llamadas; una vez entablada la comunicación se debe procurar que la conversación sea breve y concisa.

Llamadas a números celulares

La realización de llamadas a números celulares deberá evitarse en la medida de lo posible, y ser utilizadas únicamente en aquellos casos en los cuales resulte sumamente urgente y necesaria la comunicación con algún cliente.

El Gerente de Tienda será quien tenga conocimiento de la clave de acceso a este servicio, y en consecuencia, el encargado de llevar el control y registro de las llamadas realizadas. Deberá procurarse que la duración que tenga este tipo de llamadas sea breve, abordando los puntos más importantes y concertando la realización de llamadas posteriores que tengan como destino números fijos.

Utilización del teléfono por clientes

Se permitirá el uso del teléfono a los clientes siempre y cuando se traten de llamadas locales, no celulares ni de larga distancia. El empleado será el encargado de marcar el número telefónico que el cliente solicite y la duración de la llamada no deberá exceder de 1 a 2 minutos.

IV. Anexos

Formato "Registro de Llamadas"

4.2.6 Procedimiento de apertura y cierre de cajas

Manual de políticas y procedimientos

Título:

APERTURA Y CIERRE DE CAJAS

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Apertura y cierre de cajas

I. Objetivo

Proporcionar la información necesaria que permita establecer las responsabilidades que cada empleado de la empresa tendrá respecto a la apertura y cierre de las cajas de la Tienda a fin de evitar confusiones o retrasos en el desempeño de las actividades, mejorando la eficiencia y eficacia de la operatividad de la Tienda.

II. Alcance

Esta política resulta aplicable a la totalidad de los empleados que desempeñen actividades relacionadas con el manejo de los recursos que ingresan a las tiendas o sucursales pertenecientes a ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. y a los Gerentes de Tienda quienes se encargarán de transmitirla a sus subalternos.

III. Procedimiento

El Gerente tiene bajo su encargo el mantener un control estricto del personal encargado de las cajas de la Tienda.

El cajero al iniciar sus labores deberá presentarse por lo menos 10 minutos antes de la apertura para tener tiempo de contar su fondo de caja, acomodar recibos en su impresora y de este modo cuando llegue el primer cliente no lo haga esperar.

El cajero deberá entregar a los custodios de la compañía de valores autorizada, los depósitos que guardó en la caja buzón del cierre del día anterior.

Los depósitos deberán ser entregados en bolsa de seguridad previamente requisitada.

El Gerente de Tienda antes de comenzar con la operación de las cajas realizará la entrega del fondo de cambio a cada uno de los empleados que se encargan de desempeñar las actividades de cobro a los clientes.

Por motivos de seguridad es necesario retirar regularmente el dinero en efectivo de la caja, lo ideal es realizar retiros parciales de \$..... , por lo cual cuando el dinero de caja llegue a esta cantidad deberá comunicarse esta situación al Gerente a fin de que sea retirado y depositado en la caja fuerte de la tienda. Toda transferencia de dinero a la Caja fuerte deberá ser registrada por el cajero en el sistema como "Transferencia de Fondos".

Al momento de realizar un arqueo de caja solamente deberá mantenerse la cantidad asignada como fondo de cambio.

En el momento del arqueo de caja o cierre de día deberán encontrarse presentes el Gerente de Tienda y cajero para realizar el recuento del dinero y cotejar si existe alguna diferencia.

En ese caso de que existan diferencias, ya sean positivas o negativas, el Gerente de Tienda y el cajero de manera conjunta elaborarán un vale por dicho importe.

Por motivos de seguridad y control en el manejo del dinero, el cajero deberá mantener únicamente las monedas en la bandeja superior de la caja, mientras que los billetes serán colocados en la parte de abajo.

Durante el desarrollo de la jornada de trabajo las llaves de la caja registradora quedarán en poder del cajero, razón por la cual cualquier faltante será su responsabilidad.

Arqueo de caja

Al finalizar el día el cajero realizará el arqueo de caja de acuerdo a los siguientes pasos:

- Separar las copias de los comprobantes como facturas, contratos de crédito, etc. (que se envían al Área Administrativa y las que se conservan en la tienda.)
- Sumar por separado cheques, comprobantes de tarjetas de crédito y gastos.

El total de ingresos se obtendrá de la suma de los cobros realizados más los servicios adicionales que preste la tienda más las ventas de mercancías y de haberse realizado la reposición de caja chica se rastreará para llegar al total mencionado.

El valor a depositar se obtendrá del total de ingresos menos comprobantes de tarjetas de crédito, vales de gastos, cuentas por cobrar, etc.

Se anotará claramente el nombre y número de empleado que corresponda a la persona que realiza el arqueo de caja.

Depósitos de la tienda

El valor del depósito deberá ser exactamente igual al valor detallado en la Transferencia de Fondos y por consiguiente en el Arqueo de Caja, por ningún concepto pueden cambiar estos valores.

En el depósito a realizar, el Gerente de Tienda deberá verificar que se detallen los siguientes datos:

- Lugar y fecha.
- Número de cuenta de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.
- Nombre de la empresa.
- Valor del efectivo.
- Valor en cheques.
- Total del depósito.
- Nombre y firma de la persona que realiza el depósito.
- Sello de la tienda.

Es importante recordar que los depósitos deberán ser realizados a diario, por ningún motivo deberán retrasarse, en este último caso se deberá mantener informada al Área Administrativa.

Responsabilidades del personal de caja

- Registrar la totalidad de las operaciones en el Sistema.
- Llenar diariamente su Reporte de Ventas Diarias.
- Realizar su corte de caja al finalizar el día.
- Efectuar la entrega de los ingresos de la caja al Gerente de Tienda adjuntando los documentos de Arqueo y Cortes de Caja manual y del sistema.

Responsabilidades del gerente de tienda

Observar de cerca a su personal verificando el adecuado cumplimiento de esta política.

Recibir los ingresos por cada una de las cajas de la tienda.

Revisar que los datos impresos en los arqueo sean iguales a la cantidad de efectivo en cheques, tarjetas, etc., que está recibiendo del cajero.

Realizar la entrega de los depósitos al Banco. Los depósitos deben ser iguales al total de ingresos del día y a las entregas parciales del cajero. El Gerente de Tienda debe verificar que la cantidad a depositar corresponda al importe de la ficha de depósito; así mismo, al momento de realizar el depósito, deberá cerciorarse de que la operación se haya realizado correctamente y que la cantidad impresa en la ficha de depósito sea la correcta.

Resguardar la documentación que avale las operaciones realizadas. Informar a Área Administrativa acerca de cualquier irregularidad.

IV. Anexos

No aplica.

4.2.7 Procedimiento de apertura y cierre de la tienda

Manual de políticas y procedimientos

Título:

APERTURA Y CIERRE DE LA TIENDA

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir de: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Apertura y cierre de la tienda

I. Objetivo

Establecer cuáles serán las actividades que deberán ser realizadas por el personal que labora en la empresa al momento de apertura y cierre de la sucursal, a fin de precisar las responsabilidades asignadas de acuerdo con el puesto desempeñado por cada empleado, evitando de esta manera el surgimiento de conflictos o inconformidades entre el personal, por tratarse de actividades en las cuales deben participar todos los empleados de la tienda sin excepción alguna pues la

aplicación de medidas de seguridad producen beneficios recíprocos tanto para el personal como para la empresa.

II. Alcance

La presente política deberá ser del conocimiento de todo el personal que labore en alguna de las tiendas o sucursales de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. asimismo su observancia será de carácter obligatorio debiendo participar y proporcionar el apoyo que resulte necesario para salvaguardar la integridad de los demás compañeros así como la de la empresa.

III. Procedimiento apertura de la tienda

Por razones de seguridad la persona encargada de llevar a cabo la apertura de la tienda será el Gerente de la Tienda por ser este quien tiene bajo su custodia las llaves de acceso a la misma, así como el código o clave que permite realizar la desactivación de la alarma.

El horario de apertura y cierre de las tiendas se encuentra previamente establecido, sin embargo este puede ser modificado por la empresa bajo previo aviso.

Constituye una responsabilidad para los empleados presentarse a trabajar con un mínimo de 10 MINUTOS de anticipación con el objeto de que la tienda inicie sus actividades de venta de manera puntual.

Todos los miembros del equipo presentes a la hora de apertura deberán cooperar con el Gerente de Tienda desarrollando las actividades que este les indique, entre las cuales se encuentran quitar candados, levantar cortinas y abrir las puertas de la tienda.

El Gerente de la Tienda en primer término ingresará a la Tienda, una vez adentro deberá dirigirse al lugar en el cual se encuentre ubicado el tablero e ingresar la clave asignada para desactivar la alarma nocturna. Mientras tanto, el resto del equipo de trabajo aguardará fuera de la Tienda.

Una vez desactivada la alarma El Gerente de la Tienda realizará un recorrido de seguridad por toda la Tienda y una vez concluido autorizará el acceso del personal restante, el cual deberá proporcionar la ayuda que le sea requerida.

Es responsabilidad del Gerente de la Tienda realizar de manera diaria el llenado del formato correspondiente a la Lista de Revisión de Apertura y Cierre de Tienda, a fin de que exista constancia del estado en el cual se encuentra la Sucursal al momento de apertura y cierre, minimizando los problemas causados por negligencia del personal o por problemas no reportados a la gerencia (ventanas rotas, pasivos inútiles, etc.).

El cumplimiento de esta obligación será verificada por el Área de Administración durante las visitas que realicen a las mismas, razón por la cual, esta información deberá ser conservada durante dos meses, tiempo después del cual deberá ser destruida.

Una vez que se han desarrollado las actividades anteriores, el equipo completo se dedicará a preparar la tienda para su apertura al público de acuerdo a las necesidades del día.

En caso de que al momento de abrir la tienda el Gerente de la Tienda detecte falta de mercancía o desperfectos que indiquen la comisión de un robo durante el transcurso de la noche deberá mantener las cosas en el mismo estado en el que las encuentre evitando el ingreso de los empleados y comunicarse inmediatamente con la central de policía y posteriormente con el Área de Administración y Recursos Humanos que corresponda.

Durante el periodo de apertura de la tienda está prohibido el ingreso de personas ajenas a la empresa, aun cuando estas aseguren ser clientes que desean realizar una compra.

Preparativos para iniciar la actividad comercial

El encargado de la apertura de la tienda deberá llevar a cabo las revisiones siguientes antes de iniciar la actividad diaria:

Exterior de la tienda

- Revisar la iluminación y los rótulos exteriores.
- Revisiones de seguridad: ladrillos o azulejos flojos en el umbral de la entrada, etc.

Exhibidores

- Verificar que los productos exhibidos, etiquetas de precios y los rótulos se encuentren en buen estado y visibles a los clientes.
- Verificar el funcionamiento de todas las luces de exhibidores, aparadores y entradas.
- Verificar que los vidrios de los exhibidores y aparadores estén limpios, por dentro y por fuera.

Dentro de la tienda

- Verificar el buen funcionamiento de todas las fuentes de luz.
- Revisar que todos los estantes y exhibidores promocionales se encuentren en buenas condiciones, ordenados y en la ubicación correcta de acuerdo a su display.
- Asegurarse de que haya cambio en caja.
- Verificar que en caja exista suficiente papelería para las transacciones, etc.

- Verificar que los acondicionadores de aire estén funcionando a la temperatura correcta.
- Verificar la limpieza diaria de la sucursal según el área de responsabilidad asignada a cada empleado.
- Verificar que el personal de limpieza realice las actividades correspondientes.
- Quitar el cerrojo a las puertas, levantar las cortinas y abrir la tienda.

Cierre de la tienda

El cierre de las tiendas deberá ser realizado hasta que el último cliente haya salido de la sala de ventas, no antes. Una vez no quede ningún cliente en el piso de ventas se procederá a cerrar las puertas de la misma.

Las tareas de pre-cierre pueden ser iniciadas 5 minutos antes de la hora oficial de cierre de la tienda siempre y cuando no interfieran con la prestación del servicio a los clientes.

Es importante recordar que mientras más ordenada y limpia quede la tienda a la hora del cierre más fácil va a ser tener la sala lista para apertura el siguiente día de negocios.

Una vez terminadas las actividades de pre- cierre, cierre y revisión del mismo el Gerente de la Tienda llevará a cabo el procedimiento de cierre final mientras el resto del equipo permanece fuera de la tienda en su espera.

El Gerente de Tienda procederá a terminar de llenar la Lista de Revisión de Apertura y Cierre de Tienda, y finalmente activará la alarma de la tienda.

Todo el personal de la tienda deberá cooperar en el cierre de las cortinas y la colocación de los candados y deberán partir todos al mismo tiempo de la tienda.

Por motivos de seguridad el Gerente de Tienda deberá encontrarse acompañado de su equipo de trabajo al momento de cierre de la tienda.

El Gerente de Tienda deberá llevar a cabo las siguientes actividades y revisiones al terminar la actividad comercial diaria:

- Evitar cerrar solo la tienda.
- Asegurarse de que todos los clientes y miembros del personal hayan abandonado la tienda.
- Verificar que todas las ventanas y puertas -internas y externas- estén bien cerradas y seguras.
- Revisar que todos los equipos eléctricos hayan sido apagados.

- Asegurarse de que no haya quedado a la vista ninguna documentación o información confidencial.
- Asegurarse de que los cajones de la caja registradora se encuentren cerrados.
- Verificar que en el timer del sistema de iluminación de seguridad nocturna - para el interior de la tienda y los rótulos externos- estén programados con los horarios correspondientes de encendido y apagado.
- Verificar que las actividades de cierre de cortinas, puertas de acceso y reja se hayan realizado adecuadamente.
- Verificar que todos los candados de la tienda se encuentren cerrados.
- Activar la alarma de la tienda.

IV. Anexos

Formato “Lista de Revisión de Apertura y Cierre de Tienda”

4.2.8 Procedimiento de desincorporación del empleado

Manual de políticas y procedimientos

Título:

DESINCORPORACIÓN DEL EMPLEADO

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Desincorporación del empleado

I. Objetivo

Hacer del conocimiento del personal que presta sus servicios en ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. las causales por las cuales pueden darse por concluidas las relaciones de trabajo, así como la manera en que se realizaría la indemnización correspondiente, a fin de evitar confusiones y posibles conflictos laborales.

II. Alcance

La presente política resulta aplicable a la totalidad del personal que se encuentra laborando en las tiendas de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. sin que pueda

aplicarse distinción alguna entre ellos, pues la legislación laboral protege a todos los trabajadores, estableciendo claramente las causales que podrán originar la rescisión de las relaciones de trabajo.

III. Procedimiento

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. se reserva el derecho de despedir o relevar de sus obligaciones a cualquier empleado en cualquier momento con apego a las causales señaladas en la Ley Federal del Trabajo. Todo empleado tiene derecho a renunciar a su cargo en cualquier momento y por cualquier motivo. En cualquiera de los casos, se recomienda dar preaviso, sin que esto sea un requisito para ninguna de las partes.

Retiro Voluntario

Sucede cuando un empleado decide terminar su relación laboral con ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. en forma voluntaria por iniciativa propia. ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. tiene la obligación legal de entregar al empleado únicamente las partes proporcionales de prestaciones generadas así como pagos pendientes.

Para recibir la liquidación final el empleado deberá entregar al Gerente de Tienda toda propiedad de la Empresa como son: suministros, llaves, manuales, gafete de identificación, que serán entregados a más tardar el último día de labores.

El Gerente de la Tienda debe recoger los equipos asignados y verificar que sean entregados en buenas condiciones. Recoger la información (archivos físicos y electrónicos) asegurando la confidencialidad y salvaguardando los intereses de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.

Todo empleado que cese en sus actividades en forma voluntaria deberá presentar su carta de renuncia, así como llevar a cabo la entrevista de salida con el Supervisor.

Despido Sin Causa Justificada

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. decide terminar la relación de trabajo sin una causal establecida en la Ley Federal del Trabajo; los empleados desincorporados por este motivo reciben los beneficios contemplados en esta política aplicando los lineamientos de la legislación laboral vigente y los criterios de liquidación internos.

El Gerente de la Tienda es responsable de informar al empleado de su desincorporación, con el apoyo y asesoría del Área de Recursos Humanos, esta a su vez, debe registrar la desincorporación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje correspondiente, de acuerdo a los procedimientos legales de terminación de la relación laboral.

El Gerente de la Tienda debe asegurarse de: Proporcionar y recibir retroalimentación, explicar y fundamentar el motivo de su salida al empleado, recoger los equipos asignados y verificar que sean entregados en buenas condiciones. Recoger la información (archivos físicos y electrónicos) asegurando la confidencialidad y salvaguardando los intereses de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.

Despido con causa justificada

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. Podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada imputable al empleado, sin incurrir en responsabilidad de acuerdo con las causales determinadas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

El Gerente de la Tienda y el responsable del Área de Recursos Humanos deben acordar la posible causa de terminación justificada. Toda desincorporación debe estar autorizada por el Jefe del Área correspondiente.

El Gerente de la Tienda debe asegurarse de: Proporcionar y recibir retroalimentación, explicar y Fundamentar el motivo de su salida al empleado, recoger los equipos asignados y verificar que sean entregados en buenas condiciones. Recoger la información (archivos físicos y electrónicos) asegurándola confidencialidad y salvaguardando los intereses de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.

IV. Anexos

Formato “Carta de Renuncia”.

Formato “Entrevista de Salida”.

4.2.9 Procedimiento de solicitud de mercancía por parte del cliente

Manual de políticas y procedimientos

Título:

SOLICITUD DE MERCANCIA POR PARTE DEL CLIENTE

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:
Autorizado por:

Solicitud de mercancía por parte del cliente

I. Objetivo

Asegurar que todos los clientes de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. encuentren los productos que buscan, proporcionándoles un servicio de altísima calidad a todos los consumidores, generando confianza y fidelidad con la empresa.

II. Alcance

La presente política deberá ser del conocimiento y cumplimiento de la Gerencia y de los vendedores en cada ocasión que llegue un cliente a las Tiendas de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. y no se tenga en existencia el producto que solicitan.

Es responsabilidad de todo empleado involucrado en este procedimiento, el dar cumplimiento a cada parte de la presente Política, siendo conscientes que el incurrir en su omisión es motivo de una sanción.

III. Procedimiento

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. mantiene un esfuerzo constante para brindar a los clientes una gran variedad de productos que satisfagan sus necesidades y requerimientos, que cumplan con las características tanto de calidad, durabilidad y funcionalidad que buscan y solicitan a los vendedores de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. un proceso que impide el logro de las metas propuestas y establecidas por la empresa radica en no contar con los productos solicitados por los clientes, pero no es esta la única complicación que se genera, debido a que si una persona que visita nuestras Tiendas no encuentra la mercancía requerida tendrá una mala impresión de la compañía y probablemente no regrese.

Es cierto que no es posible el mantener dentro del inventario todos los productos que se solicitan de forma diaria en las Tiendas, pero se debe llevar un registro de los mismos, para que se evalúe cuáles son los productos que están teniendo una mayor demanda o solicitud por parte del cliente, y haya las existencias en la Empresa.

Las cifras reales de venta, nunca son indicativas de las ventas que se pierden. La presente política busca el disminuir en medida de lo posible, el no contar con productos que tengan una alta demanda por parte de los consumidores, para ello se deberá utilizar el formato de registro de "SOLICITUD DE MERCANCÍA POR CLIENTES" el cual le permite a todos los vendedores llevar un control eficiente y eficaz sobre los productos solicitados que no existen en la

Tienda y asistir a ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. en la provisión de este tipo de mercancía.

Los vendedores entregaran el formato correspondiente todos los días lunes a los Gerentes de Tienda para que este a su vez haga llegar esta información al Área de Servicio al Cliente de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. y se efectúe la valoración de su producción.

En aquellos casos en los cuales la mercancía solicitada por el cliente no sea factible de vender en la Tienda se le informará a los mismos de manera inmediata para no crear falsas expectativas a los consumidores.

Cuando el producto que se solicita estaba en oferta o se trataba de saldos y ya no hay más existencia de igual forma se le informa al cliente que ya no será posible conseguir el producto solicitado.

En todos estos casos siempre se le brindará al cliente otras opciones (mínimo tres) de productos que posean características similares al solicitado.

IV. Anexos

Formato “Solicitud de Mercancía por Clientes”

4.2.10 Procedimiento de trasladar al cliente

Manual de políticas y procedimientos

Título:

TRASLADAR AL CLIENTE

Emisión:

OCTUBRE 2011

Número de la última revisión y fecha:

REV. _____

Vigencia a partir

De: **OCTUBRE 2011**

Fecha próxima revisión:

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Trasladar al cliente

I. Objetivo

Proporcionar los elementos necesarios a todo el personal de ventas que labora en ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. a fin de evitar el surgimiento de fricciones o conflictos entre ellos, que se deriven de la concretización de alguna venta cuando de manera inicial el cliente hubiese sido atendido por otro vendedor.

Asimismo es importante concientizar a los empleados acerca de la necesidad de evitar actitudes individualistas o egoístas que impidan trasladar la venta a otro compañero que cuente con mayor experiencia o conocimientos respecto al producto buscado por algún cliente.

II. Alcance

Esta política es aplicable a la totalidad de los empleados que desempeñen actividades de ventas en alguna de las tiendas o sucursales que forman parte de la empresa, a fin de evitar fricciones futuras entre ellos y el mantenimiento de un ambiente laboral cordial y armónico.

El Gerente de Tienda deberá conocer y manejar a la perfección esta política, a fin de solucionar los posibles conflictos que surjan entre los empleados, fundando sus decisiones en el contenido de esta política sin que se deje llevar por subjetividades que pretendan beneficiar a determinado vendedor.

III. Procedimiento

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. tiene gran interés en que cada persona que visite alguna de sus tiendas o sucursales se convierta en cliente de las mismas.

Es importante que todos los vendedores estén conscientes de que la mayoría de la gente que ingresa a nuestras tiendas está buscando algún producto, por ende, se deben realizar todos los esfuerzos necesarios para ayudar al cliente a encontrar y comprar el artículo que estaba buscando.

Cuando los vendedores se enfrenten a dificultades que les impidan concretar una venta deberán transferirla a otro vendedor que pueda tener más éxito asistiendo al cliente, en lugar de permitir que éste se retire de la tienda. Esta situación se conoce como traslado o transferencia a otro vendedor.

Derivar al cliente

Todo aquel vendedor que se encuentre en cualquiera de los siguientes supuestos ante un cliente, deberá trasladarlo a otro vendedor, a fin de que la empresa no pierda la venta.

- Cuando entre el vendedor y el cliente surja un conflicto de personalidades ya sea por la existencia de prejuicios de alguna de las partes o simplemente por no existir una adecuada comunicación o empatía entre ellos.
- Las mejores técnicas de ventas tendientes a la demostración del producto y la superación de objetivos fracasan, y por lo tanto el vendedor no logra cerrar la venta.
- El vendedor no cuenta con las suficientes herramientas o conocimientos técnicos del producto que le permitan contestar adecuadamente las preguntas del cliente. En estos casos la venta deberá transmitirse a aquel vendedor que cuente con mayor experiencia o pericia en el tema y que pueda responder al cliente de la mejor manera posible las dudas que tenga.

Todos los empleados deberán estar conscientes de que la atención al cliente debe ir más allá de lo que cada vendedor pueda ofrecer de manera personal o individual, pues la actividad de ventas constituye un trabajo en equipo cuyo principal objetivo consiste en asegurar a los clientes su entera y total satisfacción; por lo cual no deberán dudar en recurrir a sus compañeros antes de que se pierda a un posible cliente.

La utilización responsable de la política de transferencia de clientes permitirá que cada vendedor realice sus mejores esfuerzos para brindar una excelente atención y servicio.

Compartir la venta

Las siguientes pautas ayudarán a determinar si se debe compartir la comisión/crédito o mérito de una venta entre dos o más vendedores, evitando los malos entendidos o fricciones que pudiesen surgir entre estos al considerar que una venta debería serles atribuida.

En caso de que un vendedor tenga dificultades en cerrar una venta y termine trasladándola a otro vendedor o al Gerente de Tienda la comisión se tomará siempre por el vendedor que cierra la venta.

Si el vendedor no llega al punto en que debe demostrar algún producto al cliente y deja que otro compañero se le acerque y lo atienda, toda venta resultante pertenece al segundo vendedor.

En caso de que un vendedor llegue al punto de demostración y decida transferir la venta a otro, aquél deberá retirarse de esa venta y seguir con el próximo cliente, correspondiendo a quien cerró la venta la comisión respectiva.

Si un cliente acude a la Tienda porque algún vendedor generó suficiente interés en su persona como para hacerlo regresar, pero éste no está buscando ningún artículo en especial, entonces el empleado que lo atienda en esta segunda visita obtendrá todo el mérito por esa venta.

En aquellos casos en los que el cliente solicita que lo atienda el vendedor que lo inspiró a regresar, la venta debe trasladarse a dicho vendedor. Los vendedores no deben suponer que el cliente es “suyo” simplemente porque lo han atendido anteriormente.

El cliente debe solicitar la asistencia o pedir específicamente por el vendedor en cuestión. Si el cliente no menciona ningún nombre, entonces será atendido por el vendedor a quien le “toca” el turno atender o por quien esté disponible para atenderlo.

Cuando un cliente regresa para ver un artículo en especial que le mostró determinado vendedor, pero este no se encuentra en la tienda y es atendido por otro, el cual logra cerrar la venta limitándose su actividad a mostrar el artículo nuevamente al cliente y éste virtualmente toma la decisión de compra por sí solo, sin que exista ninguna objeción; el crédito por esta venta corresponderá al vendedor que de manera inicial mostró el producto al cliente. Por otro lado, si el segundo vendedor logra adicionar un artículo a esa venta, éste obtendrá todo el mérito por la venta adicional.

En aquellos casos en los que un vendedor atiende a un cliente que con anterioridad fue atendido por otro compañero; dedicándole bastante tiempo para mostrarle el artículo, manejar objeciones, establecer el valor del artículo, y posiblemente para mostrar un artículo adicional; el crédito por la venta corresponderá únicamente al segundo vendedor.

Cuando el vendedor que atiende en segundo término a un cliente que regresa a la tienda o sucursal, realiza la venta por un artículo o producto totalmente distinto a aquel que en un inicio le había sido mostrado por el otro vendedor, recibirá todo el mérito por esa venta.

En aquellos casos en los que ingresen a la tienda grupos de clientes que inicialmente comienzan a ser atendidos por determinado vendedor, pero posteriormente uno o varios de ellos se separan del grupo, siendo atendidos por otro(s) vendedor(es), la(s) venta(s) concretada(s) corresponderán a aquellos vendedores que los hayan atendido.

IV. Anexos

No aplica.

4.3 Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

Generalmente, en las organizaciones de nuestro medio, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planeación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización (estrategia), y por lo tanto tener una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben llevarse a cabo para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Aunque cambien los planes, el cambio puede hacerse de manera controlada basándose en la información previamente valorada.

Como por ejemplo cuántas veces se ha dado tiempo para responder preguntas como: ¿En dónde deseo estar dentro de cinco años como organización o cómo individuo (padre, madre, esposo, profesional, etc.)? ¿Qué necesito hacer?, al responderlas estamos precisando objetivos, metas y actividades necesarias para lograrlos y todas ellas son parte de los resultados esperados del proceso de planeación necesario para iniciar cualquier actividad.

El FODA⁴ (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones. El estudio de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diferentes actividades y por lo tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzarlos objetivos planteados.

4.3.1 El análisis FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que

⁴En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: "Corporate Strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion" (McGrawHill).

permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson, 1998)

Establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Talancón, 2007)

4.3.2 ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988), (Stevenson, 1976).

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrarla balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitarlas estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos

4.3.3 Identificar oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegara conclusiones.

En el Cuadro 1 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

Cuadro 1. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Ser un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes proveedores. • Cambio en las necesidades y

<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento más rápido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.
---	--

Fuente: Thompson y Strikland (1998). La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación elaboración de estrategias.

4.3.4 Elaboración del análisis FODA

Se realizó una matriz FODA a la empresa ELMUGRAN MUEBLERIAS S.A. DE C.V. contemplando la parte interna y externa de la empresa; identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro 3 Análisis FODA de la Empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. de C.V.

INTERNAS
EXTERNAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene una amplia trayectoria de 36 años. 2. Tiene una buena reputación con proveedores y acreedores. 3. Tiene una buena reputación con los clientes. 4. Cuenta con sistema de entrega sin costo, y es mejor y más rápido que el de la competencia. 5. La atención de los clientes es personalizada, hay una relación más cercana con los clientes, pues muchos de ellos han creado antigüedad, por lo que se permiten conocer sus necesidades. 6. La infraestructura de ventas es la necesaria. 7. El establecimiento cuenta con 600 mts cuadrados de exhibición. 8. La gama de productos es muy amplia, es la mayor en la región. 9. El personal con el que cuenta la empresa es de confianza. 10. La calidad de los productos que se ofertan es muy buena. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no cuenta con una clara dirección estratégica. 2. No hay mediciones de servicio al cliente. 3. Falta de capacitación y adiestramiento al personal de ventas. 4. Baja presencia en medios publicitarios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de extender nuestro mercado a diferentes regiones. 2. Aprovechar las tecnologías para eficientar nuestros procedimientos operativos. 3. Existe disposición de los socios para innovar en cada una de las áreas de la empresa. 4. La posibilidad de adquirir productos que no maneje la competencia. 5. Mejorar el adiestramiento y capacitación del personal. 6. Existe un bajo nivel de endeudamiento de las empresas nacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La llegada de empresas con productos similares y bajos costos. 2. Las permanentes alzas y bajas en la demanda de productos de este sector. 3. Ausencia de las líneas de crédito que respondan a las necesidades y características de las pequeñas y medianas empresas. 4. La variación de la economía del país. 5. Los clientes están cambiando sus costumbres, referente a sus gustos en los muebles.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS



Mueblería Juárez
ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

Fuente: Elaborado por. Ivan Larrainzar Maldonado análisis FODA

4.3.5 Interpretación del análisis FODA de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

La planeación estratégica es el proceso en forma de la planeación a largo plazo, que permite elegir en concordancia con el ambiente en el que se desarrolla la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que dirijan los planes de operación que se necesitan para alcanzar el futuro requerido. Por tanto es un proceso integrador de todas las funciones y actividades de una organización. El proceso de planeación estratégica es resultado del sistema de información que se establece para proporcionar los datos e información indispensables para tomar decisiones contextuales de acuerdo a una situación determinada, definiendo las estrategias y tácticas, lo cual implica la necesidad de analizar y evaluar los datos e información provenientes no solamente del ambiente socioeconómico externo sino también del interno.

La técnica FODA ayuda al análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos o servicios.

Las oportunidades y amenazas se consideran como factores externos sobre las que la organización no tiene control. Luego es posible hacer el intento de explotar las fortalezas, aminorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

La práctica de esta técnica de análisis de problemas y situaciones (FODA) nos permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como transporte para el logro de los objetivos organizacionales. También nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información.

La Empresa ELMUGRAN MUEBLERIAS S.A. DE C.V. Tiene presencia dentro del mercado, pero no se da cuenta que tiene un potencial ligeramente para crecer, dentro del análisis interno de la empresa encontramos en las fortalezas tiene experiencia y debido a esto ha ido cambiando, innovando sus procesos para una mejor continua y un mejor servicio al cliente porque tiene una gran variedad de producto y un espacio excelente para su crecimiento, en sus debilidades contrarresta todas sus fortalezas ya que no hay una buena administración por parte de los dueños y esto genera descontento incertidumbre y tienden a tener problemas personales entre ellos y como resultado se ve reflejado en el rendimiento de la empresa.

Pero tiene gran problema con la competencia que es desleal; pero sobre todo la falta de compromiso y de conocimiento de la administración, por ser una empresa familiar tiene muchas desventajas.

4.4 Aplicación de la reingeniería de la ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

Evaluando la situación actual de la empresa detectamos ciertos puntos que debemos prestarle atención, tales son el organigrama misión, visión, objetivos y sus procedimientos; que las propuestas son las siguientes:

4.4.1 Misión

Somos una empresa comercializadora de productos del hogar, Atendiendo las necesidades de nuestros clientes con servicio personalizado, creando valor para nuestros accionistas, proveedores y empleados y convertirnos en la empresa más eficientes y rentable en la región de San Martín Texmelucan.

4.4.2 Visión

Consolidar el liderazgo de ELMUGRAN MUEBLERIA SA DE CV En la región de San Martín Texmelucan, ofreciendo una amplia gama de productos con un servicio innovador, siendo la mejor opción para nuestros clientes, proveedores y empleados.”

4.4.3 Objetivo general (Largo plazo)

- Consolidarnos como la mejor opción en la compra de muebles, línea blanca y electrónica.

4.4.4 Objetivos específicos

4.4.4.1 Mediano plazo

- Proveer productos (muebles, electrónica y línea blanca) con los mejores diseños innovadores, ergonómicos, de calidad, siempre con las mejores ofertas.
- Lograr el 100% de las ventas de nuestros productos y obtener las mejores ganancias en pro y beneficio de nuestros clientes y de la empresa.

4.4.4.2 Corto plazo

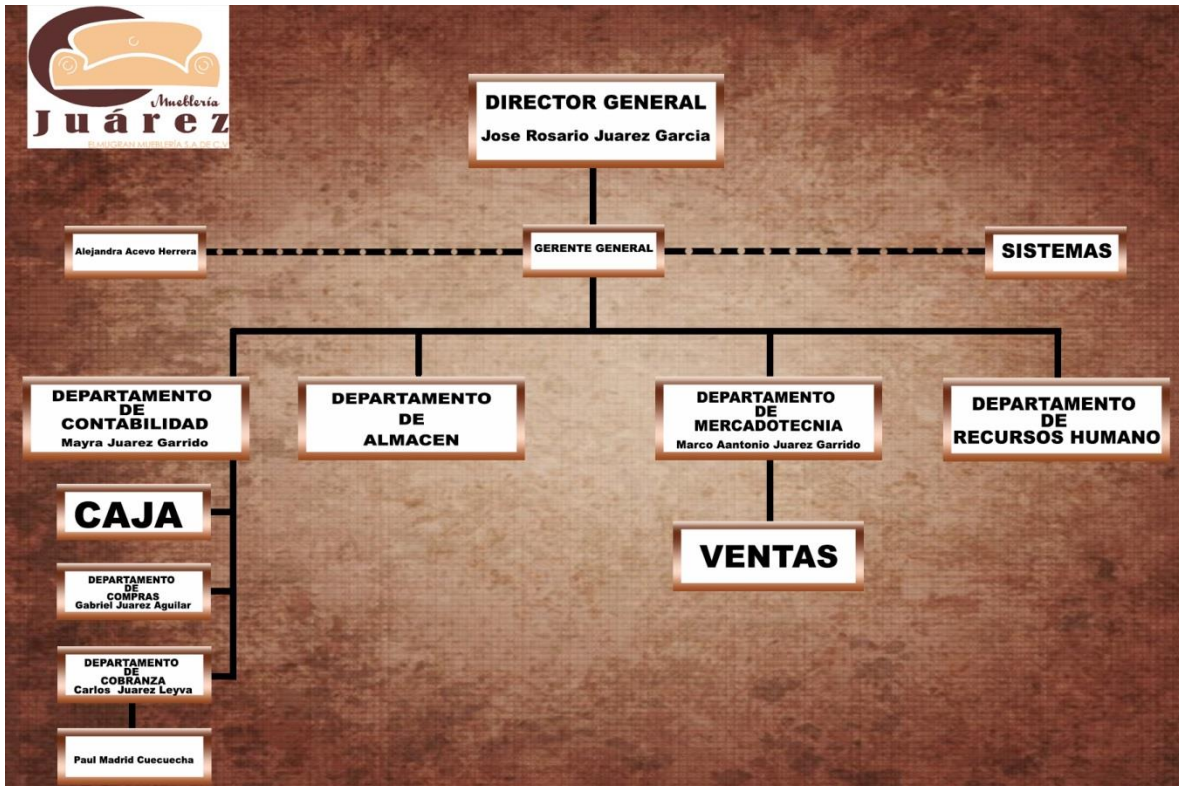
- Consolidar un equipo capaz de afrontar las adversidades y brindar la mejor atención a nuestros clientes.
- Fortalecer la formación y capacitación del recurso humano especializándolos en atención y satisfacción del cliente.
- Realizar expo exhibiciones de nuestros productos.

4.4.5 Políticas generales

- 1) Horario de entrada 9:30am salida 18:30pm. Con 30 min. De comer.
- 2) Portar adecuadamente el uniforme en las horas laborables.
- 3) Ser impecable en su trabajo.
- 4) Sonreír, no cuesta nada.
- 5) Se amable con tus compañeros.
- 6) Se amable con los clientes.
- 7) Se responsable en tu trabajo.
- 8) Si necesitas algo pídelo, no lo tomes.
- 9) Se honesto contigo mismo.
- 10) Dejarte guiar y crecerás.

4.4.6 Propuesta de estructura organizacional de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

Organigrama de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia en función del análisis FODA

La propuesta de estructura organizacional que se presenta es lineal-staff o lineal y asesoría, ya que es una PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) y se adapta a sus características.

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

4.4.7 Estructura lineal-staff

4.4.7.1 Características de la organización lineal-staff

La organización línea-staff' posee características mucho más complejas que otros tipos de organización ya estudiados. Entre las principales características de este tipo de organización pueden señalarse;

Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera. La organización línea-staff' presenta características lineales y funciones simultáneamente. Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior: es el principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización lineal. No obstante, cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff. En otros términos, siempre existe la autoridad lineal de un órgano (sea de línea o de staff)'sobre sus subordinados, y también existe autoridad funcional de un órgano de staff sobre los demás órganos de la empresa, cuando se trata de asuntos de su especialidad. (Chiavenato, Administración (Teoría, Proceso Y Practica), 2001)

4.4.7.2 Ventajas de la organización lineal-staff

Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de autoridad única. Los órganos de staff prestan servicios especializados, factor importante en una era de intensa especialización. Como los especialistas de staff no pueden interferir la autoridad de los órganos a los cuales prestan servicios y asesoran, la estructura línea-staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y de prestación de servicios, en que predomina la estructura lineal, pero conserva el principio de la autoridad única del superior sobre sus subordinados directos. En resumen, los servicios prestados por los especialistas no tienen que ser aceptados exactamente como éstos los recomiendan; la línea los adopta como estime conveniente. Así, el staff alivia de tareas accesorias y especializadas a la línea, permitiéndole concentrarse en las principales actividades y responsabilidades.

Simultáneamente, la organización línea-staff asegura la unidad de mando y la asesoría especializada. Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff. Los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas de la organización (por ejemplo, producir y vender), mientras que los órganos de staff se responsabilizan por la

prestación de servicios especializados. (Chiavenato, Administración (Teoría, Proceso Y Practica), 2001)

4.5 Aplicación de la reingeniería a los procedimientos ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

La empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA SA DE CV se aplica reingeniería a los siguientes procedimientos:

- 1) Horario de trabajo.
- 2) Dedución de sueldo.
- 3) Entrega de mercancía a domicilio.
- 4) Software en la tienda.
- 5) Uso del teléfono.
- 6) Apertura y cierre de cajas.
- 7) Apertura y cierre de la tienda.
- 8) Incorporación del empleado.
- 9) Solicitud de mercancía por parte del cliente.
- 10) Proceso de trasladar al cliente.

4.5.1 Reingeniería del procedimiento de horario de trabajo



ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**



ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

En el cumplimiento del artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo la duración máxima de la jornada de trabajo será de ocho horas. De las políticas generales de la empresa **ELMUGRAN MUEBLERÍAS S.A. DE C.V.** En conjunto con el gerente general, director general y coordinación con el departamento de recursos humanos, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertas situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Hacer del conocimiento de la totalidad de los que laboran en la empresa **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** Cual será el horario a cumplir, en el desempeño de sus actividades, así como la manera de computarlo; lo anterior con la finalidad de evitar posibles confusiones entre los trabajadores que prestan sus servicios en las diferentes tiendas y sucursales.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO




ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE HORARIOS DE TRABAJO

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Horario de trabajo	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Recursos Humanos	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir del horario de trabajo para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. El presente procedimiento resulta aplicable a la totalidad de los empleados que forman parte de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. sin distinción alguna, debiendo dar cumplimiento estricto a estos horarios, pues la puntualidad en el desempeño de las labores diarias deberá ser una característica en el desempeño de los empleados de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. La jornada de trabajo consiste en el tiempo durante el cual los trabajadores se encuentran a disposición del patrón para la prestación de sus servicios. De conformidad con el artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo la duración máxima de la jornada de trabajo será de ocho horas.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. • Ley federal del trabajo. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Recursos Humanos. Emisión Departamento De Recursos Humanos. Control Departamento De Recursos Humanos. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Ley federal del trabajo. Horario. Horas laborables. Descanso. Recursos humanos. Trabajo. Gerente.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Horario de trabajo	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

- La hora de entrada es a las 9:30 pero se llegara 10 minutos antes de la hora de entrada; para estar listo y organizado o en todo caso tenga reunió de trabajo del área a donde pertenezca, justo cuando den las 9:30 a.m.
- En virtud de lo anterior y en cumplimiento de las disposiciones legales **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** ha establecido que los empleados que presten sus servicios en cualquiera de nuestras tiendas o sucursales en el horario (entre las nueve horas con treinta minutos y las dieciocho horas con treinta minutos) trabajarán como máximo cuarenta y ocho (48) horas a la semana.
- El horario de ingreso del personal a las tiendas será a las 9:30 A.M, mientras que el horario de salida será a las 18:30 HRS, de lunes a sábado con una hora para comida que dará un total de 48hrs. semanales; los horarios pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa, notificándole a los empleados con anticipación y sin exceder las horas establecidas por la ley.
- Todos los trabajadores de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.** tendrán que pasar a checar su entrada y salida laboral en el detector de huellas, ubicado en las entradas de la mueblería.
- Todos los trabajadores de **ELMUGRAN MUEBLERÍA SA DE CV.** Tendrán que anotarse en libro florete para salida y entrada de su horario para comer.
- Por disposiciones de la empresa el personal tendrá derecho a tres retardos, en la hora de entrada a trabajar y de comer, de lo contrario si llegase a rebasar estos 3 retardos se acreditara automáticamente una falta.
- Por disposiciones de la empresa el personal tendrá derecho a 3 faltas justificadas o de lo contrario que no las justifique, serán dados de baja.
- El tiempo asignado para el consumo de los alimentos será de una hora.
- El horario de trabajo, únicamente podrá prolongarse derivado de circunstancias extraordinarias por ejemplo: promociones, temporadas pico, entre otros; razón por la cual todas las horas extraordinarias serán implementadas y revisadas por el Gerente de Tienda en conjunto con el Recursos Humanos, de conformidad con los límites establecidos por la Ley Federal del Trabajo.
- **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** considera que para asegurar una atención al cliente sobresaliente y una adecuada cobertura en el piso de ventas, durante las horas en que las Tiendas permanecen abiertas, todos los empleados deberán cumplir estrictamente con la jornada de trabajo

establecida previamente por la empresa.

- Los horarios de trabajo de los empleados serán comunicados por el Gerente de Tienda.
- Todo empleado que no pueda cumplir el horario de trabajo programado deberá ponerse en contacto con el respectivo Gerente de Tienda con la mayor anticipación posible para comunicarle dicha situación.

Cambios en el horario de trabajo


ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. desalienta la práctica de cambiar los días y horarios de trabajo ya que puede causar efectos que perturban el mantenimiento de los registros y eficiencia relativa a la planificación de las operaciones de la Tienda. Los empleados que puedan brindar razones legítimas para modificar su horario de trabajo deberán proporcionar toda la información pertinente a los Gerentes de Tienda.

Los Gerentes de Tienda consideran toda solicitud legítima de cambio de horario y aprobarán dichos cambios bajo las siguientes circunstancias:

- a) Si el cambio no perturba o interfiere con las operaciones de la Tienda.
- b) Si el cambio no origina horas extras.
- c) Si el cambio no perturba ni inquieta a otro empleado.

Días de descanso

De conformidad con lo dispuesto por el **artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo**, los empleados que trabajen en nuestras tiendas disfrutarán de un día de descanso por cada seis días efectivamente laborados; el cual será determinado por los Gerentes de Tienda, de acuerdo a las necesidades existentes en las Sucursales.

	Procedimiento	Fecha:
	Horario de trabajo	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos

Materiales

Checador de huella digital



Libro florete



	Procedimiento		Fecha:
	Horario de trabajo		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
HORARIO DE TRABAJO			
1		INICIO	
2	Trabajador	Checa control de registro de huella	Maquina checadora de huella
3	RH	Si no sirve el Checador	
4	Trabajador	Anotarse en libro florete	Libro florete
5	Trabajador	Hora de salida	
6	Trabajador	Checa en control de huella	Maquina checadora de huella
7	Trabajador	Anotarse en libro florete	Libro florete
8		FIN	
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
HORARIO DE COMIDA			
INICIO			
1	RH	Hora de salida	
2	Trabajador	Anotarse en libro florete	Maquina checadora de huella
3	RH	Hora de regreso	
4	Trabajador	Anotarse en libro florete	Libro florete
FIN			



Procedimiento

Horario de trabajo

Fecha:

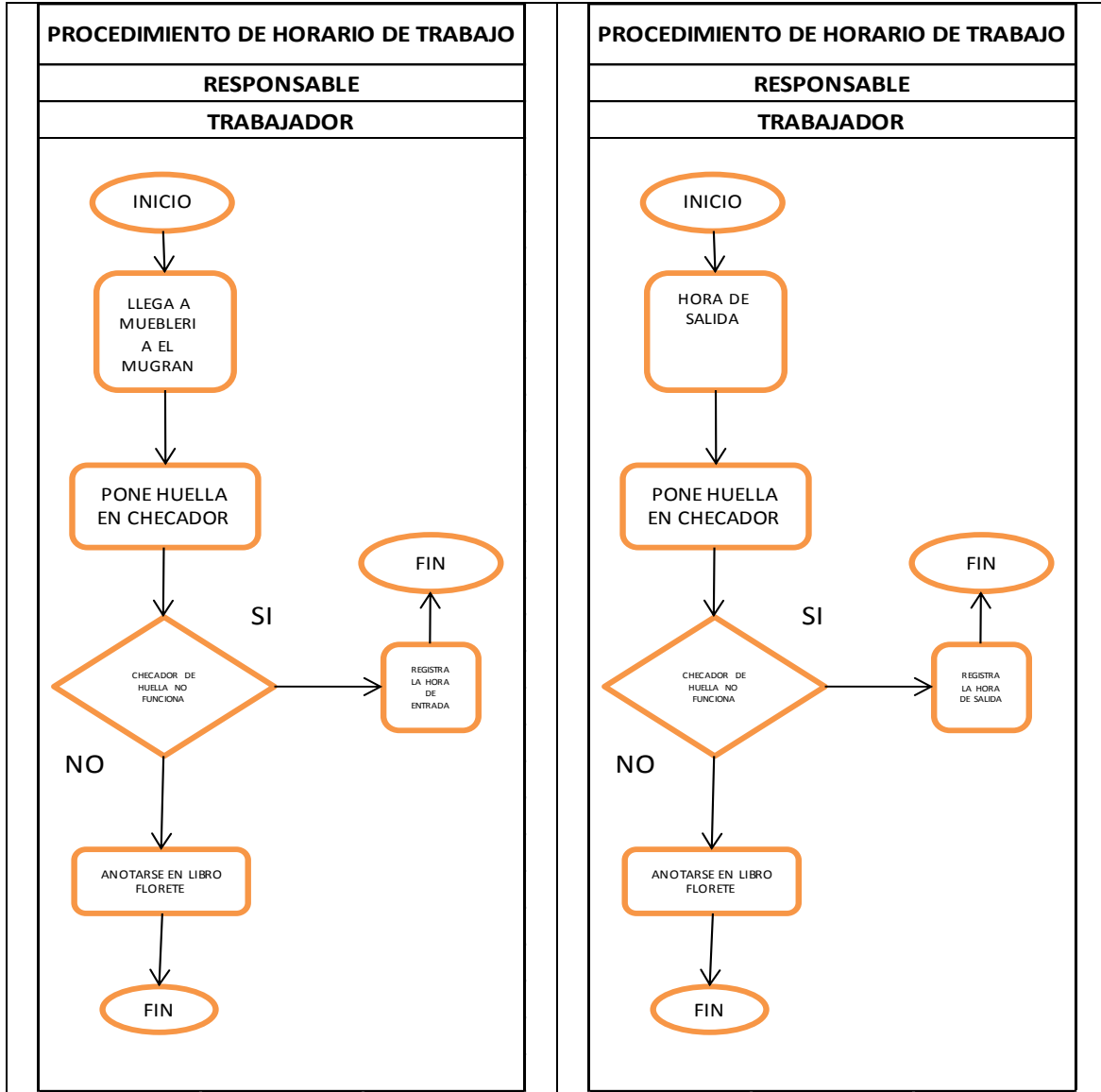
Versión:

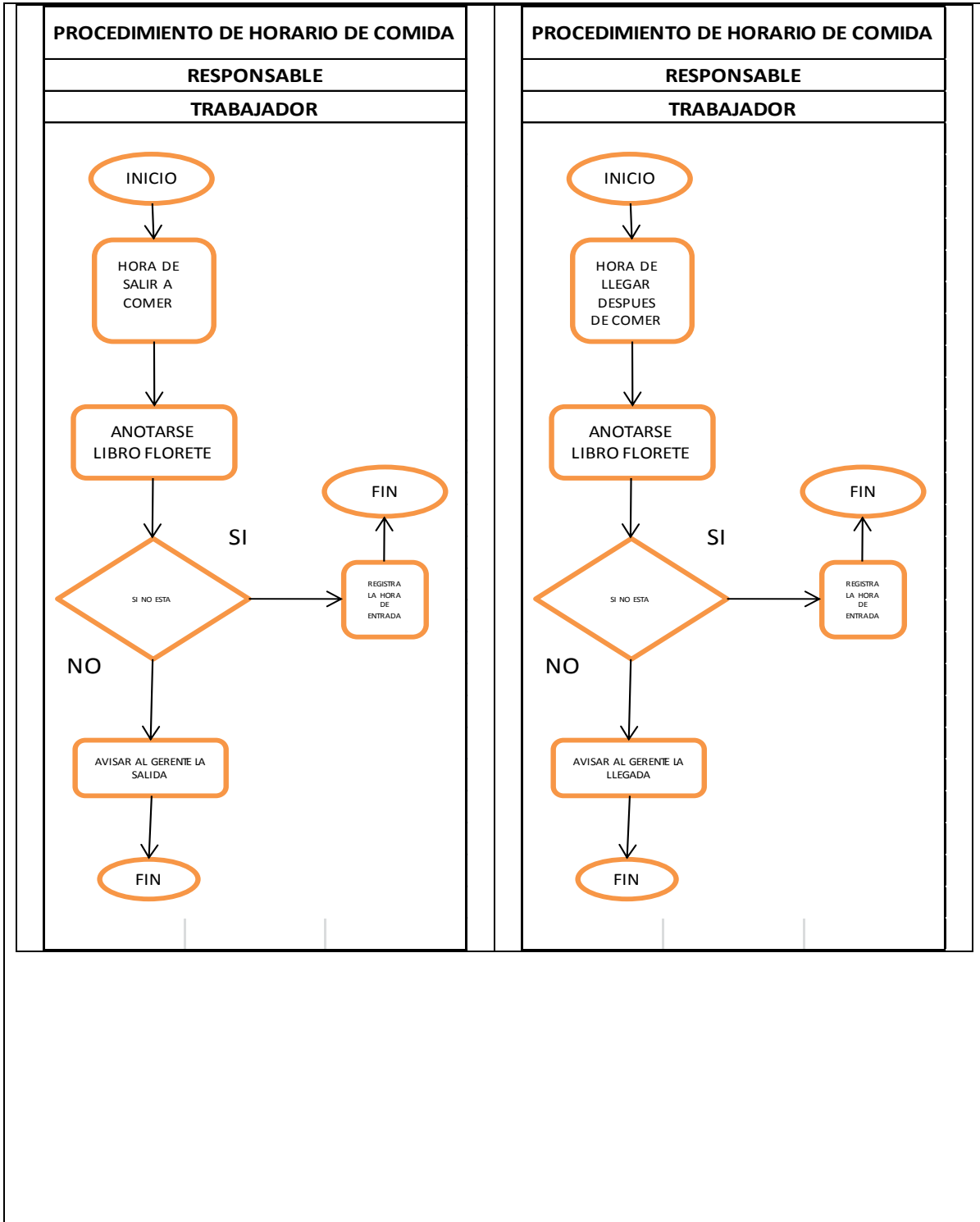
Página:


Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos

c) Diagrama de flujo





	Procedimiento	Fecha:
	Horario de trabajo	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos

d) Anexo

No aplica.

4.5.2 Reingeniería del procedimiento de deducción de sueldo



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE DEDUCCIONES DE SUELDO



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

El presente manual pretende dar a conocer a los empleados que forman parte de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** sin distinción alguna, la legislación laboral señala cuales son los descuentos autorizados, sin señalar algún trato diferente o especial entre los trabajadores. En conjunto con el gerente general, director general y coordinación con el departamento de recursos humanos, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertos situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Hacer del conocimiento de los empleados de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** los conceptos y montos de los descuentos que pueden realizarse a sus salarios, a fin de evitar confusiones y diferencias en aquellos casos en que sea necesario aplicar un descuento.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO





ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE DEDUCCIONES DE SUELDO

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Deducción de Sueldos	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir en deducciones de sueldos para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. El presente procedimiento resulta aplicable a la totalidad de los empleados que forman parte de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. pues la legislación laboral señala cuales son los descuentos autorizados, sin señalar algún trato diferente o especial entre los trabajadores.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. • Ley federal del trabajo. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración departamento de recursos humanos. Emisión departamento de recursos humanos. Control departamento de recursos humanos. Vigilancia Gerente general. Revisión Gerente general. Aprobación Director general.</p> <p>1.5 Definiciones. Ley federal del trabajo. Horario. Horas laborables. Descanso. Recursos humanos. Trabajo. Gerente. Deducción.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Deducción de Sueldos	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	
<p>1.6 Métodos de trabajo</p> <p>a) Políticas y lineamientos</p> <p>A los salarios de los empleados únicamente se les podrá descontar de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 110 la Ley Federal del Trabajo los siguientes conceptos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos de deudas contraídas con ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. por anticipos de salarios, pagos hechos con exceso al empleado, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa. • La cantidad a deducir nunca podrá ser superior al salario de un mes, y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón y no podrán superar el 30% del excedente del salario mínimo. • La cantidad correspondiente al pago de renta cuando la empresa haya dado en • arrendamiento habitaciones a los trabajadores; cantidad que no podrá exceder del 15 por ciento (15%) del salario (Art. 151 ley federal del trabajo). • Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador. • Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo; V. Pago de pensiones alimenticias en favor de la esposa, hijos, ascendientes y nietos, decretado por la autoridad competente; y VI. Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos. • Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103-bis de esta Ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del veinte por ciento del salario. 		

	Procedimiento		Fecha:
	Deducción de Sueldos		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
DEDUCCION DE SUELDOS			
1	Trabajador	Préstamo	
2	RH	Calculo	
3	RH	Notifica trabajador	
4	Trabajador	Enterado	
5	RH	Documento Del préstamo	
6	Trabajador	Firma	
FIN			



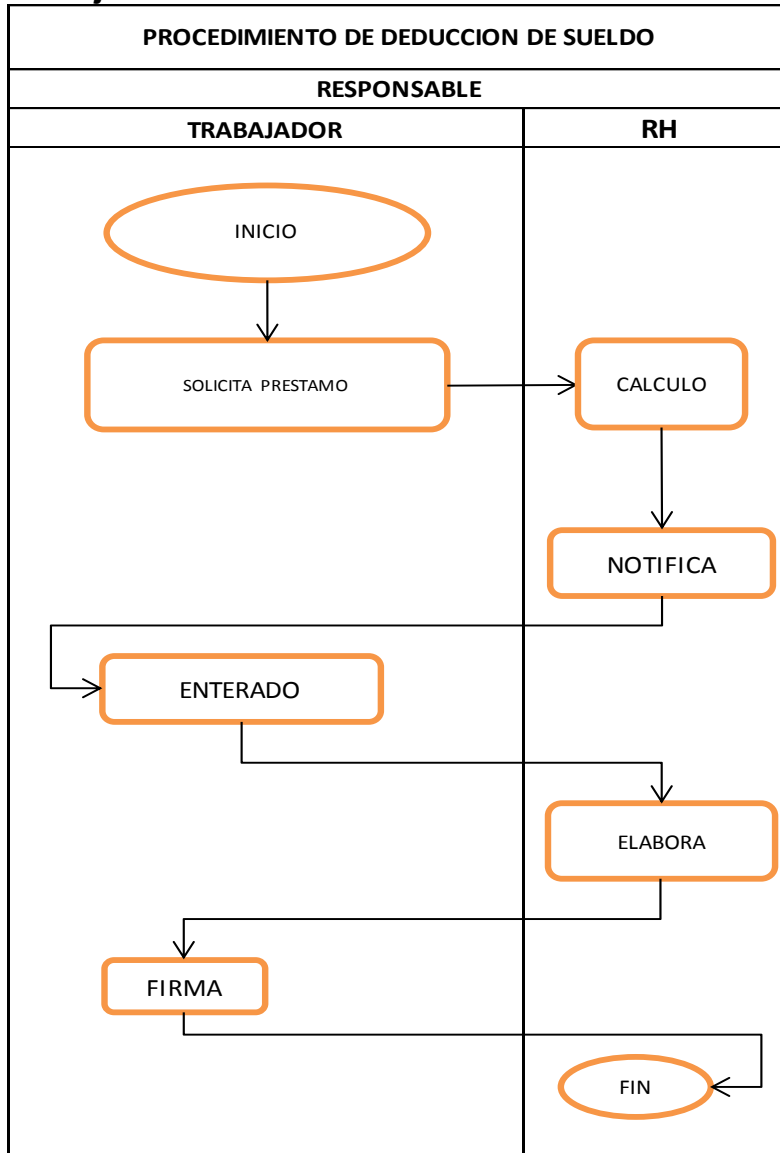
Procedimiento
Deducción de Sueldos


Fecha:
Versión:
Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos

c) Diagrama de flujo



	Procedimiento	Fecha:
	Deducción de Sueldos	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	
<p>d) Anexo Autorización de descuentos sobre salarios por préstamos al trabajador de parte del empleador</p>		
<p>Valor del préstamo: _____ \$ (_____)</p> <p>Nombres y Apellidos completos del trabajador: _____</p>		<p>Fecha y Lugar</p>
<p>Constancia de Recibo y Autorización</p> <p>Recibí de la sociedad _____ (nombre completo del empleador) la suma arriba mencionada, en calidad de préstamo o mutuo sin intereses sobre mis salarios.</p> <p>Por lo anterior, autorizo expresamente al pagador de la empresa para que se me descuenta de mis salarios de la siguiente forma:</p>		
<p>a) Cuotas por valor de \$ _____ que serán descontadas en cada pago (_____ quincenal o mensual).</p> <p>b) De la Prima de Servicios de Junio y la Prima de diciembre se descontará igual valor de la cuota fijada en el punto anterior.</p>		
<p>Asimismo autorizo expresamente al empleador para que retenga y cobre de mi liquidación final de Prestaciones Sociales, salarios e indemnizaciones los saldos que esté adeudando, si llegase a finalizar mi contrato de trabajo antes de completar el pago total de este préstamo.</p>		
<p>Recibí conforme:</p> <p>_____</p>		
<p>c.c.</p>		
<p>Aprobado por _____</p>		<p>Encargado de nómina _____</p>
<p>Entrega del préstamo a través del (cheque o consignación) n.º _____ (o efectivo)</p>		

4.5.3 Reingeniería del procedimiento de entrega de mercancía a domicilio



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE ALMACEN



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

El presente manual pretende dar a conocer a los empleados que forman parte de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** sin distinción alguna, el procedimiento de traslado y entrega de mercancía al cliente a su domicilio. En conjunto con el gerente general, director general, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertas situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Hacer del conocimiento del personal que labora en las tiendas de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** Cuáles son las modalidades que sigue la empresa en relación a la entrega de mercancías en el domicilio de los clientes a fin de que estas sean comprendidas y en el manejo diario no se presenten problemas en cuanto a su aplicación.

Es necesario que los empleados se comprometan a realizar la entrega de productos, únicamente siguiendo las modalidades que la empresa ha establecido a este respecto, pues no deberán crearse falsas expectativas en los clientes para evitar restarle seriedad y credibilidad a la empresa. Finalmente los empleados deberán manejar a la perfección las tareas que a este respecto les son encomendadas, respetando los tiempos señalados y manteniendo una comunicación constante con los clientes a fin de que el servicio prestado sea de su entera satisfacción.



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**


III. PROCEDIMIENTOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE MERCANCIA A DOMICILIO

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. Almacén	Versión: 1


	Procedimiento	Fecha:
	Entrega de Mercancía a Domicilio	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Almacén	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir en entrega de mercancía a domicilio de los clientes para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. El presente procedimiento resulta aplicable a los empleados del departamento de almacén que forman parte de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. Los vendedores, los Gerentes de Tienda, a fin de proporcionar un servicio adecuado que supere las expectativas de los clientes.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Almacén. Emisión Departamento De Almacén. Control Departamento De Almacén. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Almacén. Requisición. Logística. Layout. Ley federal del trabajo. Horario. Trabajo. Gerente.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Entrega de Mercancía a Domicilio	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Almacén	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

- Los vendedores no podrán entablar compromiso alguno con los clientes en cuanto a la hora de entrega de los productos que se enviarán a su domicilio, tampoco podrá señalar la posibilidad de manejar un horario especial de entregas en virtud de que la empresa únicamente realizará entregas de las 9:30 hrs a las 18:30 hrs.
- Al momento de levantar el pedido del cliente, el vendedor deberá solicitarle los datos personales que permitan a la empresa realizar la entrega del producto en el tiempo y forma convenidos por ambas partes tales como: nombre completo, mínimo dos números telefónico en donde pueda realizarse la confirmación de la entrega, así como la dirección en la cual se realizará la entrega del producto (precisando el nombre de la calle, número exterior e interior, colonia, municipio, junta auxiliar, etc., entre que calles se encuentra ubicada y cualquiera otro que facilite su localización); esta información deberá ser mostrada al cliente a fin de que revise si es correcta o bien si es necesario que el vendedor realice alguna corrección.
- Es responsabilidad del vendedor informar al cliente que en caso de que exista algún cambio respecto al domicilio de entrega deberá informarlo a la tienda en la cual realizó la compra con un mínimo de 24 horas de anticipación.
- El jefe de almacén se encargará de notificarle al cliente vía telefónica y con un mínimo de 24 horas de anticipación el día en el cual se programó la entrega de su pedido, a fin de que este se encuentre en su domicilio o bien para que se asegure de que haya una persona responsable de recibirlo.
- En aquellos casos en los que no se hubiese podido realizar la entrega por no encontrarse persona alguna que la recibiera el responsable de almacén deberá comunicarse nuevamente con el cliente señalándole la fecha en la cual se reprogramará la entrega solicitándole que en esta ocasión efectivamente se encuentre alguna persona en el domicilio, pues en caso contrario el cliente deberá contratar a un transportista externo para recoger la mercancía o pagar nuevamente la cantidad que corresponda por concepto de flete.
- Es de suma importancia que el vendedor haga del conocimiento del cliente que el traslado de la mercancía a su domicilio dará origen a una cantidad adicional o extraordinaria al precio del producto que deberá ser cubierta por este y que variará en razón de la distancia a recorrer por el transportista.
- En caso de que el domicilio en donde se entregará la mercancía se encuentre a más de "NÚMERO DE KILÓMETROS" kilómetros de distancia de la tienda o bodega de la cual salga el producto es necesario que el vendedor haga del conocimiento del cliente que deberá solicitar a un transportista externo su traslado, pues la empresa por razones de logística no se comprometerá a realizar dicha entrega.

	Procedimiento		Fecha:
	Entrega de Mercancía a Domicilio		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. Almacén	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
ENTREGA DE MERCANCIA A DOMICILIO			
	Vendedor	Solicitarle los datos personales que permitan a la empresa realizar la entrega del producto en el tiempo y forma convenidos por ambas partes tales como: nombre completo, mínimo dos números telefónico en donde pueda realizarse la confirmación de la entrega	Solicitud datos del cliente
	Vendedor	Llena solicitud	
	Vendedor	Haga del conocimiento del cliente que el traslado de la mercancía a su domicilio dará origen a una cantidad adicional o extraordinaria al precio del producto que deberá ser cubierta por este y que variará en razón de la distancia a recorrer por el transportista.	
	Vendedor	Cuando el domicilio del cliente está fuera del área de flete de entrega; haga del conocimiento del cliente que deberá solicitar a un transportista externo su traslado, pues la empresa por razones de logística no se comprometerá a realizar dicha entrega.	
	Vendedor	Deja solicitud al departamento de almacén	Solicitud datos del cliente
	Jefe De Almacén	Revisa la solicitud	Solicitud datos del cliente
	Jefe De Almacén	Realiza logística y rutas alternativas	
	Jefe De Almacén	Se encargará de notificarle al cliente vía telefónica y con un mínimo de 24 horas de anticipación el día en el cual se programó la	

		entrega de su pedido, a fin de que este se encuentre en su domicilio o bien para que se asegure de que haya una persona responsable de recibirlo	
	Decisión	Si hay algún problema que la empresa no pueda controlar (accidentes, robos etc.)	
	Jefe De Almacén	Informa a jefe de ventas	
	Vendedor	Informar al cliente que en caso de que exista algún cambio respecto al domicilio de entrega deberá informarlo a la tienda en la cual realizó la compra con un mínimo de 24 horas de anticipación	
	Vendedor	Reprograma visita	
FIN			
	Decisión	No hay algún problema que la empresa no pueda controlar (accidentes, robos.)	
	Staff De Almacén	Empieza a cargar la camioneta de la mercancía que pidió el cliente	
	Decisión	Si se encontró el cliente o la dirección	
	Staff De Almacén	Deja la mercancía en domicilio del cliente	
	Staff De Almacén	Le da la lista de mercancías pedidas por el cliente para revisión.	Lista de pedido
	Staff De Almacén	Firma de entregado	Lista de pedido
	Cliente	Firma de recibido	Lista de pedido
	Staff De Almacén	Llega a la tienda	
	Staff De Almacén	Reporta a su jefe de inmediato y jefe inmediato del vendedor la entrega exitosa junto con la documentación correspondiente.	Lista de pedido
	Decisión	Si no se encontró el domicilio	
	Staff De Almacén	Se comunica con su jefe inmediato	
	Jefe De Almacén	Se comunicarse nuevamente con el cliente señalándole la fecha en la cual se reprogramará la entrega	

		solicitándole que en esta ocasión efectivamente se encuentre alguna persona en el domicilio	
	Jefe De Almacén	Reprograma	
	FIN		



Procedimiento

Entrega de Mercancía a Domicilio

Fecha:

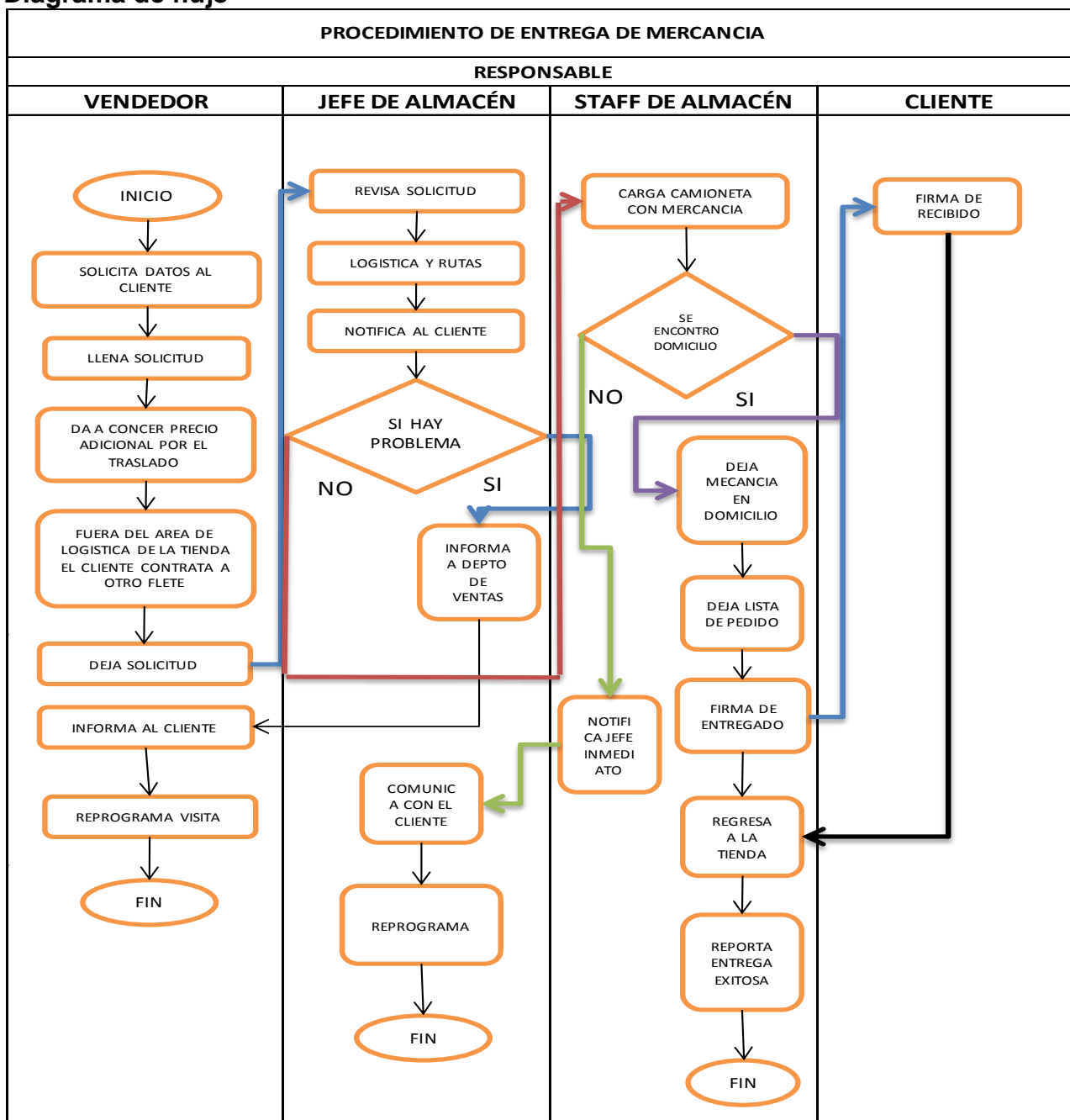
Versión:

Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura del depto. Almacén

c) Diagrama de flujo





Procedimiento

Entrega de Mercancía a Domicilio

Fecha:

Versión:

Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura del depto. Almacén

d) Anexo

RELACIÓN DE MERCANCIAS ENTREGADOS

NOBRE DEL CLIENTE:

DIRECCION DEL CLIENTE

FECHA Y LUGAR DE SALIDA:

FECHA Y LUGAR DE ENTREGA:

No.	Material	Unidad de medida	Cantidad	Estado de la mercancía
TOTAL				

 NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DEL CLIENTE
 RECIBI MERCANCIA COMPLETA

 FIRMA DEL TRABAJADOR
 ENTREGADO

SOLICITUD DE DATOS PARA ENTREGA DE MERCANCIA EN DOMICILIO		
CLIENTE		
NOMBRE		
TELENO		
CELULAR		
CORREO ELECTRONICO		
DOMICILIO		
CALLE		
COLONIA		
JUNTA AUXILIAR		
MUNICIPIO		
ESTADO		
CALLES DE REFERENCIA		
NORTE		
SUR		
ORIENTE		
PONIENTE		
LUGAR DE REFERENCIA		
FACHADA		
MATERIAL		
COLOR		
PUERTA		
COLOR		
# DE PLANTAS		
REFERENCIA DE FAMILIAR O AMIGO		
NOMBRE		
TELEFONO		
CELULAR		
DOMICILIO		
CALLE		
COLONIA		
JUNTA AUXILIAR		
MUNICIPIO		
ESTADO		
Bajo protesta juro decir la verdad, para que no haya ningun problema en encontrar mi domicilio, para que llegue la mercancia en tiempo y forma		

4.5.4 Reingeniería del procedimiento de software en la tienda



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

c) DIAGRAMA DE FLUJO

d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

El presente manual pretende dar a conocer a los empleados que forman parte de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** sin distinción alguna, el procedimiento de uso e implementación correcta del software de la tienda. En conjunto con el gerente general, director general, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertas situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar a los empleados de las tiendas la información necesaria que les permita realizar un manejo adecuado del equipo de cómputo que funciona en las sucursales de la empresa a fin de evitar dudas o en cuanto su manejo.

Asimismo se establecerán las medidas disciplinarias que podrán ser aplicadas en caso de contravenir el contenido de la presente política, con miras a desalentar la comisión de este tipo de conductas.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO




ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE SOFTWARE DE LAS TIENDA

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Sistemas	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Software de la Tienda	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Sistemas	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir en uso e implementación correcta del software de la tienda, para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. Esta política se aplica a todo el personal que labora en alguna de las tiendas o sucursales de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. por tratarse de un tema que involucra a todos los empleados, siendo su responsabilidad el utilizar de manera adecuada el equipo de cómputo proporcionado por la empresa. Los Gerentes de Tienda se encargarán de verificar el cumplimiento de la presente política debiendo aplicar las acciones correctivas que resulten necesarias.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. • Ley federal del derecho de autor. • Ley de la propiedad industrial. • Ley federal de protección de datos. • Código penal federal. • Ley de firma electrónica. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Sistemas. Emisión Departamento De Sistemas. Control Departamento De Sistemas. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Software Ley federal del derecho de autor. Ley de la propiedad industrial. Ley federal de protección de datos. Código penal federal. Ley de firma electrónica. Trabajo. Gerente. Almacén.</p>		


	Procedimiento	Fecha:
	Software de la Tienda	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Sistemas	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

- **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** a través del Departamento de Sistemas se encargará de proveer a cada una de las tiendas que lo integran el software _____ y demás sistemas que resulten necesarios para mantener la operatividad las mismas.
- En las tiendas se usará solamente el _____ oficial para registrar las operaciones de la tienda (control de ventas, inventarios, precios, cartera de clientes y todas las funciones relacionadas con los procesos de compra y venta de mercancías) el cual será instalado en las computadoras de cada tienda por el Área de Sistemas.
- Todas las tiendas además contarán con plataforma Windows y con un sistema antivirus que será elegido e instalado por el Área de Sistemas.
- Los equipos de cómputo de las tiendas únicamente podrán tener instalados aquellos programas que autorice el Área de Sistemas siendo responsabilidad del Gerente de Tienda verificar que los empleados se abstengan de instalar programas no autorizados (por ejemplo: protectores de pantalla, juegos, reproductores de música, etc.)
- Cuando algún empleado instale programas no autorizados o destine los equipos de cómputo a actividades distintas se hará acreedor a la aplicación de medidas disciplinarias que pueden ir desde amonestaciones verbales hasta la suspensión de actividades.
- Los empleados deberán abstenerse de insertar en la computadora disketts, CD's, zips, USB, o cualquier dispositivo de procedencia dudosa que puedan provocar la infección del equipo de cómputo con algún virus o gusano.
- Es responsabilidad de todos los empleados, informar de manera inmediata al Gerente de Tienda sobre cualquier falla o desperfecto que se presente en los equipos de cómputo a fin de que este lo reporte al área correspondiente y se proporcione el apoyo requerido a la tienda, evitando de esta manera que la operatividad de la misma se encuentre afectada.


	Procedimiento		Fecha:
	Software de la Tienda		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. Sistemas	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
SOFTWARE DE LA TIENDA			
1	Jefe depto. sistemas	Provee del software a la tienda	ANFIX
2	Jefe depto. sistemas	Capacita al personal para uso y control del software	
FIN			

	Procedimiento	Fecha:
	Software de la Tienda	Versión:
		Página:

Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Sistemas
---	---

c) Diagrama de flujo



	Procedimiento	Fecha:
	Software de la Tienda	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. Sistemas

d) Anexo



anfix AUTÓNOMOS EMPRESAS ASESORES MENÚ [ENTRAR](#) [PRUÉBALO GRATIS](#)

Contabilidad y facturación en la nube

La nueva forma de llevar las cuentas de tu negocio de forma fácil, rápida y segura, estés donde estés.

[PRUEBA anfix GRATIS](#) [¿Qué es anfix?](#)

<https://anfix.com/empresas/index.html>

4.5.5 Reingeniería del procedimiento de uso del teléfono



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE USO DEL TELEFONO



ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

El presente manual pretende dar a conocer a los empleados que forman parte de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** sin distinción alguna, el procedimiento de uso e implementación correcta del teléfono de la tienda. En conjunto con el gerente general, director general y en coordinación con el departamento de recursos humanos, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertos situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Hacer del conocimiento de la totalidad del personal que labora en las tiendas de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** bajo cuales criterios se deberá hacer uso del servicio telefónico proporcionado a las Sucursales; lo anterior con la finalidad de regular el manejo de las líneas y proporcionar un adecuado servicio a los clientes.



ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO




ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE USO DEL TELEFONO

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Uso del Teléfono	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir para el uso correcto del teléfono de la tienda, para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. Esta política se aplicará a la totalidad de los empleados que laboran en alguna tienda o sucursal perteneciente a ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. en virtud de que el uso del teléfono debe realizarse de manera responsable y controlada. Por su parte los Gerentes de Tienda se encargarán de verificar el adecuado cumplimiento de la presente política por el personal que se encuentra a su cargo.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Recursos Humanos. Emisión Departamento De Recursos Humanos. Control Departamento De Recursos Humanos. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Software Ley federal del derecho de autor. Ley de la propiedad industrial. Ley federal de protección de datos. Código penal federal. Ley de firma electrónica. Trabajo. Gerente. Almacén.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Uso del Teléfono	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

Llamadas entrantes

- Cuando entre una llamada a alguna tienda o sucursal, esta deberá encontrar respuesta antes de que el teléfono suene en tres ocasiones.
- Todo empleado tiene el deber de ser cortés, agradable y demostrar entusiasmo cuando contesta el teléfono.
- Todas las llamadas entrantes se atenderán de la siguiente manera: ELMUGRAN MUEBLERÍA BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES. HABLA (NOMBRE DEL VENDEDOR). ¿EN QUÉ PUEDO SERVIRLE?
- Si la llamada entrante se produce entre el 1º de Diciembre y Navidad, se contestará de la siguiente manera: "NOMBRE DE LA EMPRESA" FELIZ NAVIDAD. HABLA (NOMBRE DEL VENDEDOR). ¿EN QUÉ PUEDO SERVIRLE?
- Los empleados que no se encuentren en posibilidades de ofrecer una respuesta o solución a los requerimientos formulados por los clientes deberán solicitar la ayuda de otro empleado; de manera tal, que el cliente siempre encuentre respuesta.
- En la totalidad de las llamadas que ingresen a las tiendas se deberá tener la atención con el cliente consistente en que él sea quien cuelgue primero el auricular, y una vez que esto ocurrió, el empleado podrá dar por terminada la llamada.

Recepción de mensajes para otros vendedores

- Los empleados tienen prohibido interrumpir a otros empleados mientras éstos se encuentran atendiendo a un cliente; por lo cual, en caso de que el empleado que se encuentre ocupado reciba una llamada, se deberá tomar el recado, y una vez que el cliente se retiró, hacer de su conocimiento esta situación.
- En caso de que se reciba una llamada dirigida específicamente a un empleado, y este se encuentre ocupado, quien tome la llamada deberá responder de la siguiente manera: "LAMENTABLEMENTE (NOMBRE DEL EMPLEADO) SE ENCUENTRA ATENDIENDO A UN CLIENTE Y NO ME ES POSIBLE INTERRUMPIRLO, ¿LE PUEDO AYUDAR?"
- El hecho de que la llamada sea o no de naturaleza privada es irrelevante. Los empleados no deberán hacer distinciones entre quienes llaman, sino limitarse a tomar nota del mensaje y asegurarse de que el destinatario lo

reciba. Asimismo deberá dar su nombre a la persona que llama y comprometerse en hacer llegar el mensaje al empleado en cuestión.

- Los empleados tienen prohibido proporcionar a personas ajenas a la empresa cualquier información de carácter personal referente a otro empleado.

Llamadas personales

- Los empleados de manera preferente deberán abstenerse de hacer o recibir llamadas de tipo personal, salvo casos excepcionales o de urgencia.
- Si un empleado requiere realizar una llamada de emergencia durante el horario de trabajo, deberá obtener la autorización del Gerente de Tienda y la duración de esta no podrá exceder de dos (2) a tres (3) minutos.

Llamadas de larga distancia

- El Gerente de Tienda contará con la clave de acceso a este servicio; y en consecuencia será el responsable de mantener el control y registro de cada una de ellas.
- Bajo ninguna circunstancia podrá autorizarse a clientes la realización de llamadas en las cuales sea necesario utilizar el servicio de larga distancia.
- El uso de este servicio deberá hacerse con total y absoluta responsabilidad, evitando en la medida de lo posible la realización de este tipo de llamadas; una vez enlazada la comunicación se debe procurar que la conversación sea breve y concisa.

Llamadas a números celulares

- La realización de llamadas a números celulares deberá evitarse en la medida de lo posible, y ser utilizadas únicamente en aquellos casos en los cuales resulte sumamente urgente y necesaria la comunicación con algún cliente.
- El Gerente de Tienda será quien tenga conocimiento de la clave de acceso a este servicio, y en consecuencia, el encargado de llevar el control y registro de las llamadas realizadas. Deberá procurarse que la duración que tengan este tipo de llamadas sea breve, abordando los puntos más importantes y concertando la realización de llamadas posteriores que tengan como destino números fijos.

Utilización del teléfono por clientes

- Se permitirá el uso del teléfono a los clientes siempre y cuando se traten de llamadas locales, no celulares ni de larga distancia. El empleado será el encargado de marcar el número telefónico que el cliente solicite y la duración de la llamada no deberá exceder de 1 a 2 minutos.

	Procedimiento		Fecha:
	Uso Del Teléfono		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
LLAMADAS SALIENTES			
1	Trabajador	Toma Teléfono	
2	Trabajador	Marca Al Cliente	
3	Trabajador	Saluda Amablemente	
4	Trabajador	Motivo De La Llamada	
5	Trabajador	Despedirse Amablemente	
6	Trabajador	Colgar	
7	FIN		
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
LLAMADAS ENTRANTES			
1	Trabajador	Toma Teléfono	
2	Trabajador	Saluda Amablemente	
3	Trabajador	Pregunta En Que Le Puede Ayudar	
4	Trabajador	Soluciona Su Problema	
5	Trabajador	Toma Nota De Que Quería El Cliente	
6	Trabajador	Se Despide Amablemente	
	Trabajador	Cuelga	
7	FIN		



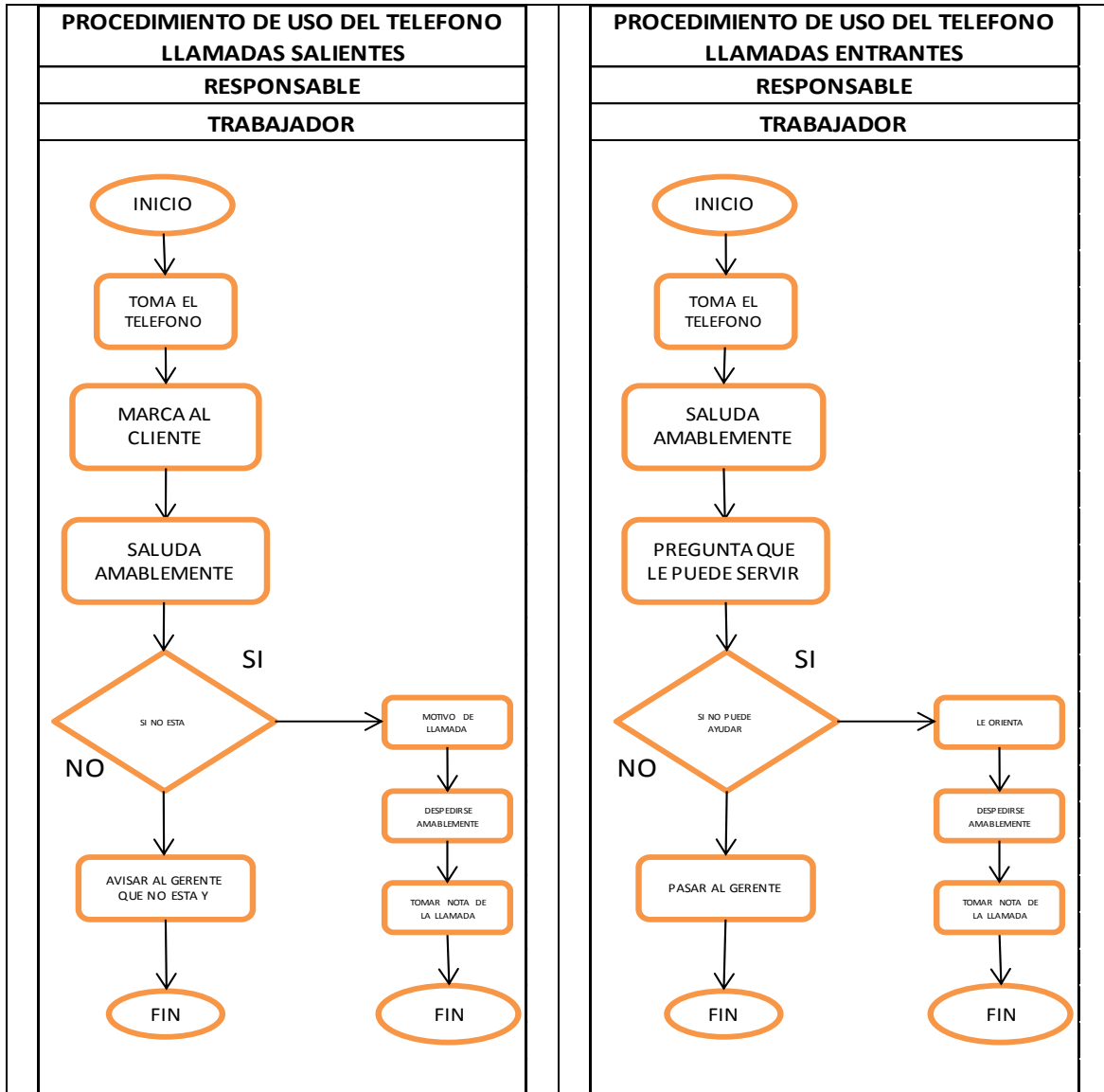
Procedimiento
Uso del Teléfono

Fecha:
Versión:
Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos

c) Diagrama de flujo



	Procedimiento	Fecha:
	Uso del Teléfono	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Recursos Humanos
<p>d) Anexo</p> 		

4.5.6 Reingeniería del procedimiento de apertura y cierre de cajas



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL APERTURA Y CIERRE DE CAJA



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

c) DIAGRAMA DE FLUJO

d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

El presente manual pretende dar a conocer a los empleados que forman parte de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** sin distinción alguna, el procedimiento de apertura y cierre de la caja. En conjunto con el gerente general, director general y el jefe del departamento de contabilidad, han establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertas situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar la información necesaria que permita establecer las responsabilidades que cada empleado de la empresa tendrá respecto a la apertura y cierre de las cajas de la Tienda a fin de evitar confusiones o retrasos en el desempeño de las actividades, mejorando la eficiencia y eficacia de la operatividad de la Tienda.



ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO




ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE APERTURA Y CIERRE DE CAJAS

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Contabilidad	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Apertura y Cierre de Cajas	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Contabilidad	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer el horario y cierre de cajas de la tienda, para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. Esta política resulta aplicable a la totalidad de los empleados que desempeñen actividades relacionadas con el manejo de los recursos que ingresan a las tiendas o sucursales pertenecientes a ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. El jefe del departamento de contabilidad se encargará de verificar el cumplimiento de la presente política debiendo aplicar las acciones correctivas que resulten necesarias.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración departamento de contabilidad. Emisión departamento de contabilidad. Control departamento de contabilidad. Vigilancia Gerente general. Revisión Gerente general. Aprobación Director general.</p> <p>1.5 Definiciones. Ingreso. Ley federal de protección de datos. Código penal federal. Ley de firma electrónica. Trabajo. Gerente. Almacén. Caja. Dinero. Caja Chica. Corte.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Apertura y Cierre de Cajas	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Contabilidad	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

El jefe de contabilidad tiene bajo su encargo el mantener un control estricto del personal encargado de las cajas de la Tienda.

- El cajero al iniciar sus labores deberá presentarse por lo menos 10 minutos antes de la apertura para tener tiempo de contar su fondo de caja, acomodar recibos en su impresora y de este modo cuando llegue el primer cliente no lo haga esperar.
- El cajero deberá entregar a los custodios de la compañía de valores autorizada, los depósitos que guardó en la caja buzón del cierre del día anterior.
- Los depósitos deberán ser entregados en bolsa de seguridad previamente requisitada.
- El jefe de contabilidad antes de comenzar con la operación de las cajas realizará la entrega del fondo de cambio a cada uno de los empleados que se encargan de desempeñar las actividades de cobro a los clientes.
- Por motivos de seguridad es necesario retirar regularmente el dinero en efectivo de la caja, lo ideal es realizar retiros parciales de \$5,001 , por lo cual cuando el dinero de caja llegue a esta cantidad deberá comunicarse esta situación al Gerente a fin de que sea retirado y depositado en la caja fuerte de la tienda.
- Toda transferencia de dinero a la Caja fuerte deberá ser registrada por el cajero en el sistema como “Transferencia de Fondos”.
- Al momento de realizar un arqueo de caja solamente deberá mantenerse la cantidad asignada como fondo de cambio.
- En el momento del arqueo de caja o cierre de día deberán encontrarse presentes el jefe de contabilidad y cajero para realizar el recuento del dinero y cotejar si existe alguna diferencia.
- En ese caso de que existan diferencias, ya sean positivas o negativas, el

jefe de contabilidad y el cajero de manera conjunta elaborarán un vale por dicho importe y realizarán un reporte de lo sucedido de ese día al momento del corte, para pasarlo al gerente general.

- Por motivos de seguridad y control en el manejo del dinero, el cajero deberá mantener únicamente las monedas en la bandeja superior de la caja, mientras que los billetes serán colocados en la parte de abajo.
- Durante el desarrollo de la jornada de trabajo las llaves de la caja registradora quedarán en poder del cajero, razón por la cual cualquier faltante será su responsabilidad.

Arqueo de caja

- Al finalizar el día el cajero realizará el arqueo de caja de acuerdo a los siguientes pasos:
 - Separar las copias de los comprobantes como facturas, contratos de crédito, etc. Que se envían al Área Administrativa y las que se conservan en la tienda.
 - Sumar por separado cheques, comprobantes de tarjetas de crédito y gastos.
- El total de ingresos se obtendrá de la suma de los cobros realizados más los servicios adicionales que preste la tienda más las ventas de mercancías y de haberse realizado la reposición de caja chica se rastreará para llegar al total mencionado.
- El valor a depositar se obtendrá del total de ingresos menos comprobantes de tarjetas de crédito, vales de gastos, cuentas por cobrar, etc.
- Se anotará claramente el nombre y número de empleado que corresponda a la persona que realiza el arqueo de caja.

Depósitos de la tienda

- El valor del depósito deberá ser exactamente igual al valor detallado en la Transferencia de Fondos y por consiguiente en el Arqueo de Caja, por ningún concepto pueden cambiar estos valores.
- En el depósito a realizar, el jefe de contabilidad deberá verificar que se detallen los siguientes datos:
 1. Lugar y fecha.
 2. Número de cuenta de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. .
 3. Nombre de la empresa.

4. Valor del efectivo.
5. Valor en cheques.
6. Total del depósito.
7. Nombre y firma de la persona que realiza el depósito.
8. Sello de la tienda.


- Es importante recordar que los depósitos deberán ser realizados a diario, por ningún motivo deberán retrasarse, en este último caso se deberá mantener informada al Área Administrativa.

Responsabilidades del personal de caja

- Registrar la totalidad de las operaciones en el Sistema.
- Llenar diariamente su Reporte de Ventas Diarias.
- Realizar su corte de caja al finalizar el día.
- Efectuar la entrega de los ingresos de la caja al Gerente de Tienda adjuntando los
- documentos de Arqueo y Cortes de Caja manual y del sistema.

Responsabilidades del jefe de contabilidad

- Observar de cerca a su personal verificando el adecuado cumplimiento de esta política.
- Recibir los ingresos por cada una de las cajas de la tienda.
- Revisar que los datos impresos en los arqueos sean iguales a la cantidad de efectivo en cheques, tarjetas, etc., que está recibiendo del cajero.
- Realizar la entrega de los depósitos al Banco. Los depósitos deben ser iguales al total de ingresos del día y a las entregas parciales del cajero. El Gerente de Tienda debe verificar que la cantidad a depositar corresponda al importe de la ficha de depósito; así mismo, al momento de realizar el depósito, deberá cerciorarse de que la operación se haya realizado correctamente y que la cantidad impresa en la ficha de depósito sea la correcta.
- Resguardar la documentación que avale las operaciones realizadas.
- Informar a Área Administrativa acerca de cualquier irregularidad.

	Procedimiento		Fecha:
	Apertura y Cierre de Cajas		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Contabilidad	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
APERTURA DE CAJAS			
1	Cajero	Entrega a los custodios de valores autorizados, depósitos del día anterior	
2	Jefe De Contabilidad	Entrega fondo de cambio a cada cajero	
3	Cajero	Avisa a jefe de contabilidad cuando efectivo de caja llegue a \$5001.00 y sea retirado a caja fuerte	
4	Cajero	Debe registrar toda transferencia de dinero en su sistema	
5	Cajero	Debe tener seguridad y control en el manejo del dinero, por lo tanto mantener únicamente las monedas en la bandeja superior de la caja, mientras que los billetes serán colocados en la parte de abajo	
FIN			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
ARQUEO CAJAS			
1	Cajero	Separar las copias de los comprobantes como facturas, contratos de crédito, etc. que se envían al área administrativa y las que se conservan en la tienda.	
2	Cajero	Sumar por separado cheques, comprobantes de tarjetas de crédito y gastos.	
3	Cajero	Total de ingresos se obtendrá de la suma de los cobros realizados más los servicios adicionales que preste la tienda más las ventas de mercancías y de haberse realizado la Reposición De Caja Chica Se	

		rastrear para llegar al total mencionado.	
4	Cajero	Valor a depositar se obtendrá del total de ingresos menos comprobantes de tarjetas de crédito, vales de gastos, cuentas por cobrar.	
5	Cajero	Anotará claramente el nombre y número de empleado que corresponda a la persona que realiza el arqueo de caja.	
6	Cajero	Reporta a su jefe inmediato.	
FIN			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
DEPOSITOS DE LA TIENDA			
1	Cajero	El valor del depósito deberá ser exactamente igual al valor detallado en la transferencia de fondos y por consiguiente en el arqueo de caja	
2	Jefe De Contabilidad	<p>Verifica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lugar y fecha. 2. Número de cuenta de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. . 3. Nombre de la empresa. 4. Valor del efectivo. 5. Valor en cheques. 6. Total del depósito. 7. Nombre y firma de la persona que realiza el depósito. 8. Sello de la tienda. 	
3	Jefe De Contabilidad	Recordar que los depósitos deberán ser Realizados A Diario Al Área Administrativa.	
FIN			



Procedimiento
Apertura y Cierre de Cajas

Fecha:

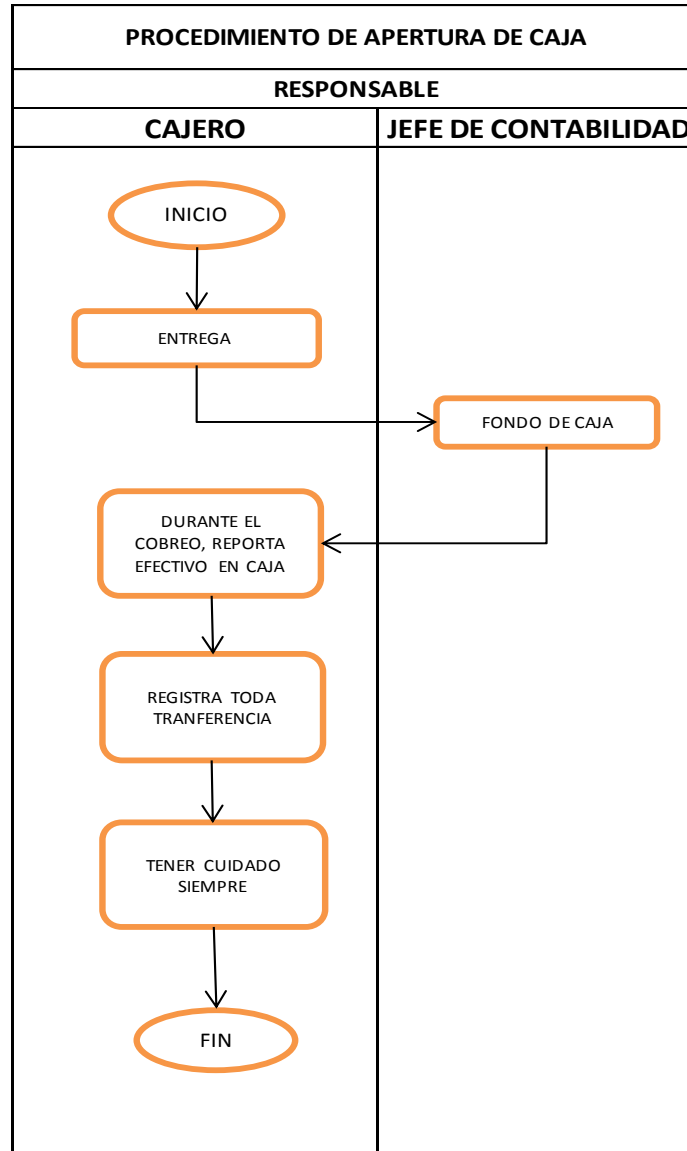
Versión:

Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura del depto. de Contabilidad

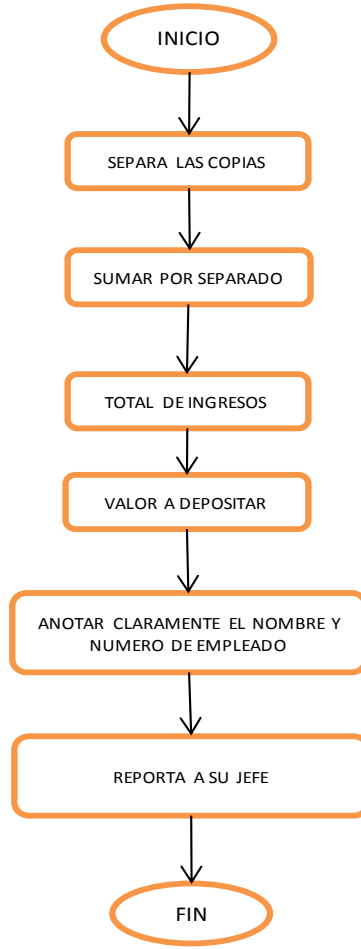
c) Diagrama de flujo

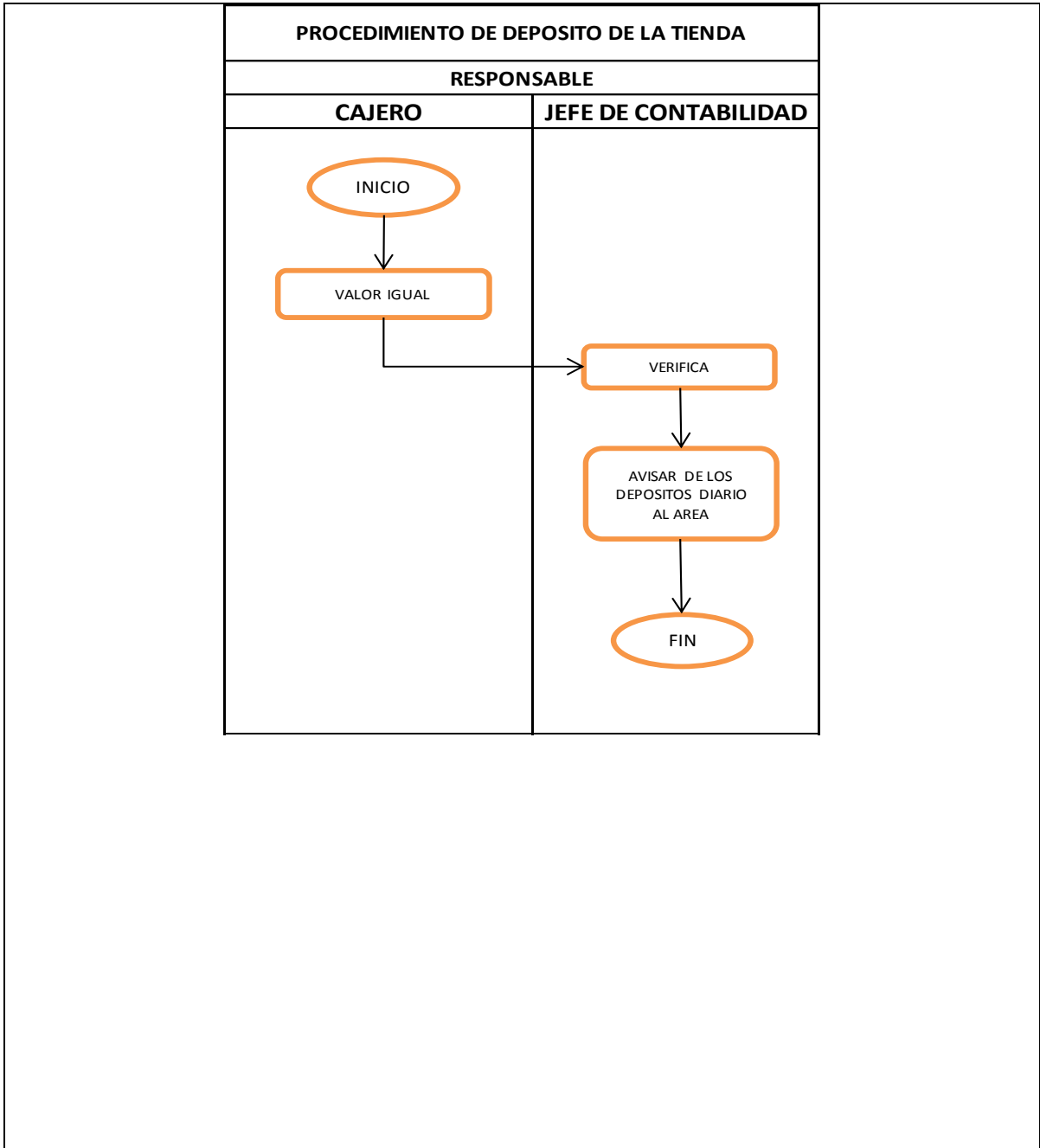


PROCEDIMIENTO DE ARQUEO CAJA

RESPONSABLE

CAJERO





4.5.7 Reingeniería del procedimiento de apertura y cierre de la tienda



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

GERENTE GENERAL



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE APERTURA Y CIERRE DE TIENDA



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

El presente manual pretende dar a conocer a los empleados que forman parte de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** sin distinción alguna, el procedimiento de apertura y cierre de la tienda. En conjunto con el gerente general, director general y el jefe de recursos humanos, han establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertos situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer cuáles serán las actividades que deberán ser realizadas por el personal que labora en la empresa al momento de apertura y cierre de la sucursal, a fin de precisar las responsabilidades asignadas de acuerdo con el puesto desempeñado por cada empleado, evitando de esta manera el surgimiento de conflictos o inconformidades entre el personal, por tratarse de actividades en las cuales deben participar todos los empleados de la tienda sin excepción alguna pues la aplicación de medidas de seguridad producen beneficios recíprocos tanto para el personal como para la empresa.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTOS




ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE APERTURA Y CIERRE DE LA TIENDA

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Gerencia general	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Apertura y Cierre de Tienda	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Gerente General
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer el horario de apertura y cierre de la tienda, para los que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. La presente política deberá ser del conocimiento de todo el personal que labore en alguna de las tiendas o sucursales de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. asimismo su observancia será de carácter obligatorio debiendo participar y proporcionar el apoyo que resulte necesario para salvaguardar la integridad de los demás compañeros así como la de la empresa.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Gerente General. Emisión Gerente General. Control Gerente General. Vigilancia Director General. Revisión Director General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Ingreso. Ley federal de protección de datos. Código penal federal. Trabajo. Gerente. Almacén. Caja. Dinero. Horario.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Apertura y Cierre de Tienda	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Gerente General

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

Apertura de la tienda

- Por razones de seguridad la persona encargada de llevar a cabo la apertura de la tienda será el Gerente general por ser este quien tiene bajo su custodia las llaves de acceso a la misma, así como el código o clave que permite realizar la desactivación de la alarma.
- El horario de apertura y cierre de las tiendas se encuentra previamente establecido, sin embargo este puede ser modificado por la empresa bajo previo aviso.
- Constituye una responsabilidad para los empleados presentarse a trabajar con un mínimo de 10 MINUTOS de anticipación con el objeto de que la tienda inicie sus actividades de venta de manera puntual.
- Todos los miembros del equipo presentes a la hora de apertura deberán cooperar con el Gerente general desarrollando las actividades que este les indique, entre las cuales se encuentran quitar candados, levantar cortinas y abrir las puertas de la tienda.
- El Gerente general en primer término ingresará a la Tienda, una vez adentro deberá dirigirse al lugar en el cual se encuentre ubicado el tablero e ingresar la clave asignada para desactivar la alarma nocturna. Mientras tanto, el resto del equipo de trabajo aguardará fuera de la Tienda.
- Una vez desactivada la alarma El Gerente general realizará un recorrido de seguridad por toda la Tienda y una vez concluido autorizará el acceso del personal restante, el cual deberá proporcionar la ayuda que le sea requerida.
- Es responsabilidad del Gerente general realizar de manera diaria el llenado del formato correspondiente a la Lista de Revisión de Apertura y Cierre de Tienda, a fin de que exista constancia del estado en el cual se encuentra la Sucursal al momento de apertura y cierre, minimizando los problemas

causados por negligencia del personal o por problemas no reportados a la gerencia (ventanas rotas, pasivos inútiles, etc.).

- El cumplimiento de esta obligación será verificada por el Área de Administración durante las visitas que realicen a las mismas, razón por la cual, esta información deberá ser conservada durante dos meses, tiempo después del cual deberá ser destruida.
- Una vez que se han desarrollado las actividades anteriores, el equipo completo se dedicará a preparar la tienda para su apertura al público de acuerdo a las necesidades del día.
- En caso de que al momento de abrir la tienda el Gerente general detecte falta de mercancía o desperfectos que indiquen la comisión de un robo durante el transcurso de la noche deberá mantener las cosas en el mismo estado en el que las encuentre evitando el ingreso de los empleados y comunicarse inmediatamente con la central de policía y posteriormente con el Área de Administración y Recursos Humanos que corresponda.
- Durante el periodo de apertura de la tienda está prohibido el ingreso de personas ajenas a la empresa, aun cuando estas aseguren ser clientes que desean realizar una compra.

Preparativos para iniciar la actividad comercial


- El encargado de la apertura de la tienda deberá llevar a cabo las revisiones siguientes antes de iniciar la actividad diaria:
 - Exterior de la tienda
 - Revisar la iluminación y los rótulos exteriores.
 - Revisiones de seguridad: ladrillos o azulejos flojos en el umbral de la entrada, etc.
 - Exhibidores
 - Verificar que los productos exhibidos, etiquetas de precios y los rótulos se encuentren en buen estado y visibles a los clientes.
 - Verificar el funcionamiento de todas las luces de exhibidores, aparadores y entradas.
 - Verificar que los vidrios de los exhibidores y aparadores estén limpios, por dentro y por fuera.

- Dentro de la tienda
 - Verificar el buen funcionamiento de todas las fuentes de luz.
 - Revisar que todos los estantes y exhibidores promocionales se encuentren en buenas condiciones, ordenados y en la ubicación correcta de acuerdo a su display.
 - Asegurarse de que haya cambio en caja.
 - Verificar que en caja exista suficiente papelería para las transacciones, etc.
 - Verificar que los acondicionadores de aire estén funcionando a la temperatura correcta.
 - Quitar el cerrojo a las puertas, levantar las cortinas y abrir la tienda.

Cierre de la tienda

- El cierre de las tiendas deberá ser realizado hasta que el último cliente haya salido de la sala de ventas, no antes. Una vez no quede ningún cliente en el piso de ventas se procederá a cerrar las puertas de la misma.
- Las tareas de pre-cierre pueden ser iniciadas 5 minutos antes de la hora oficial de cierre de la tienda siempre y cuando no interfieran con la prestación del servicio a los clientes.
- Es importante recordar que mientras más ordenada y limpia quede la tienda a la hora del cierre más fácil va a ser tener la sala lista para apertura el siguiente día de negocios.
- El jefe del departamento de ventas procederá a terminar de llenar la Lista de Revisión de Apertura y Cierre de Tienda,
- Gerente general activará la alarma de la tienda.
- Todo el personal de la tienda deberá cooperar en el cierre de las cortinas y la colocación de los candados y deberán partir todos al mismo tiempo de la tienda.
- Por motivos de seguridad el Gerente general deberá encontrarse acompañado de su equipo de trabajo al momento de cierre de la tienda.

- El jefe de departamento de ventas junto con el gerente general deberá llevar a cabo las siguientes actividades y revisiones al terminar la actividad comercial diaria:
 - Evitar cerrar solo la tienda.
 - Asegurarse de que todos los clientes y miembros del personal hayan abandonado la tienda.
 - Verificar que todas las ventanas y puertas -internas y externas- estén bien cerradas y seguras.
 - Asegurarse de que no haya quedado a la vista ninguna documentación o información confidencial.
 - Asegurarse de que los cajones de la caja registradora se encuentren cerrados.
 - Verificar que en el timer del sistema de iluminación de seguridad nocturna -para el interior de la tienda y los rótulos externos- estén programados con los horarios

	Procedimiento		Fecha:
	Apertura y Cierre de Tienda		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Gerente General	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
APERTURA DE LA TIENDA			
1	Gerente General	Abre	
2	Gerente General	Entra primero	
3	Gerente General	Se dirige dónde está el tablero para desactivar la alarma nocturna	
4	Gerente General	Ingresa clave	
5	Gerente General	desactiva	
8	Gerente General	Si no hay desperfecto o robo reporta a la policía	
9	Gerente General	Avisar a la administración	
FIN			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
PREPARATIVOS PARA LA ACTIVIDAD COMERCIAL (EXTERIOR DE LA TIENDA)			
1	Jefe Depto. Ventas	Recorrido por la tienda	
	Jefe Depto. Ventas	Revisar que esté limpia la tienda	
2	Jefe Depto. Ventas	Revisa la iluminación y rótulos exteriores	
3	Jefe Depto. Ventas	Revisiones de cámaras seguridad	
4	Jefe Depto. Ventas	Funcionamiento de todas las luces de exhibidores	
5	Jefe Depto. Ventas	Buen funcionamiento de todas las fuentes de luz	
6	Jefe Depto. Ventas	Vidrios de los exhibidores y aparadores estén limpios	
7	Jefe Depto. Ventas	Llena formato, lista de revisión de apertura y cierre de caja	Lista de revisión de apertura y cierre de caja
8	Jefe Depto. Ventas	Se lo da al gerente general	
9	Jefe Depto. Ventas	Si no hay desperfecto o robo reporta a la gerente general	

10	Jefe Depto. Ventas	Quitar el cerrojo a las puertas, levantar las cortinas y abrir la tienda	
FIN			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
DENTRO DE LA TIENDA			
1	Vendedor	Verificar que los productos exhibidos, etiquetas de precios	
2	Vendedor	Todos los estantes y exhibidores promocionales se encuentren en buenas condiciones, ordenados	
3	Cajera	Asegurarse de que haya cambio en caja	
4	Cajera	Caja exista suficiente papelería para las transacciones	
5	Vendedor	Acondicionadores de aire estén funcionando a la temperatura correcta	
FIN			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
CIERRE DE LA TIENDA			
1	Jefe Depto. Ventas	Revisar puertas y ventanas cerradas	
2	Jefe Depto. Ventas	Asegurarse de que los cajones de la caja registradora se encuentren cerrados	
3	Gerente General	Verificar que en el timer del sistema de iluminación de seguridad nocturna -para el interior de la tienda y los rótulos externos- estén programados con los horarios	
4	Gerente General	Activará la alarma de la tienda	
5	Jefe Depto. Ventas	Llenar la lista de revisión de apertura y cierre de tienda	Lista de revisión de apertura y cierre de caja
6	G.G. Y J.D.V	Cierre de tienda, cortinas y candados	
FIN			



Procedimiento
Apertura y Cierre de Tienda

Fecha:

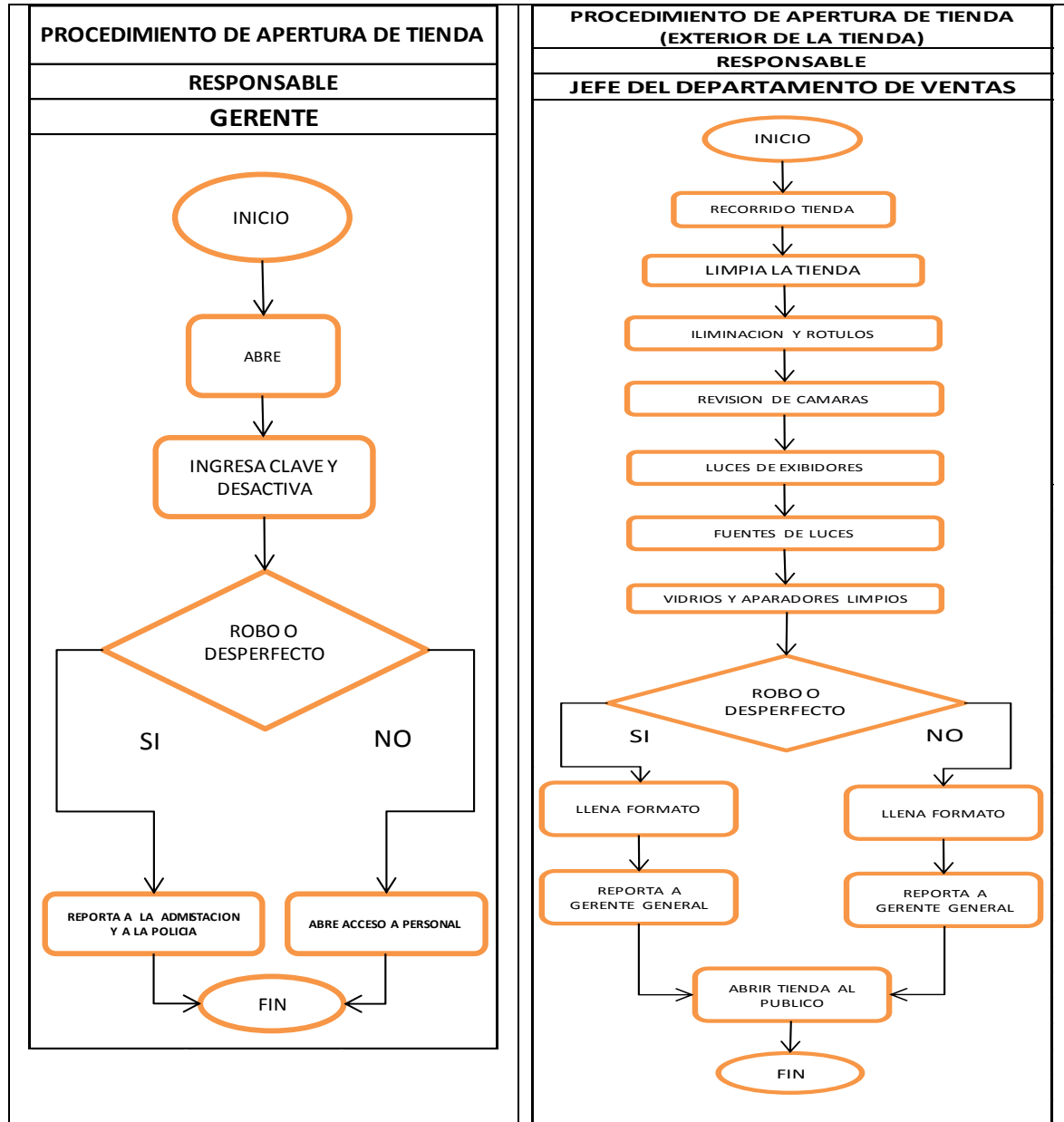
Versión:

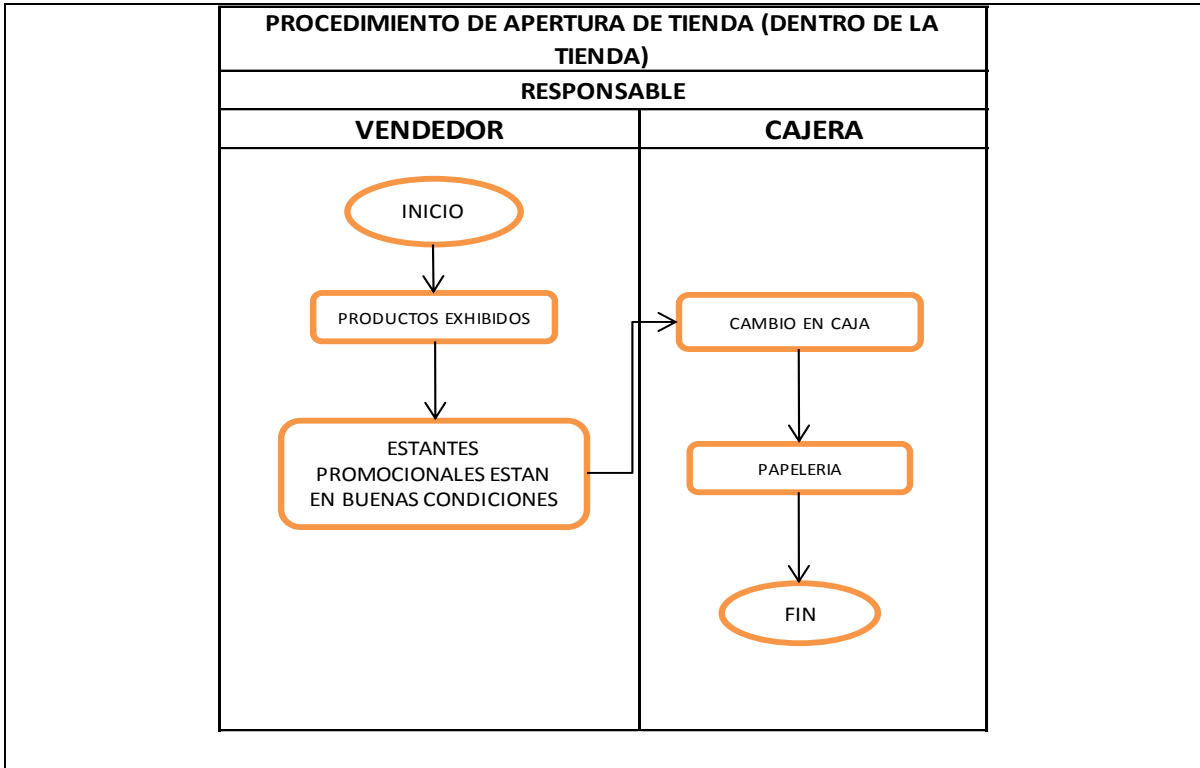
Página:

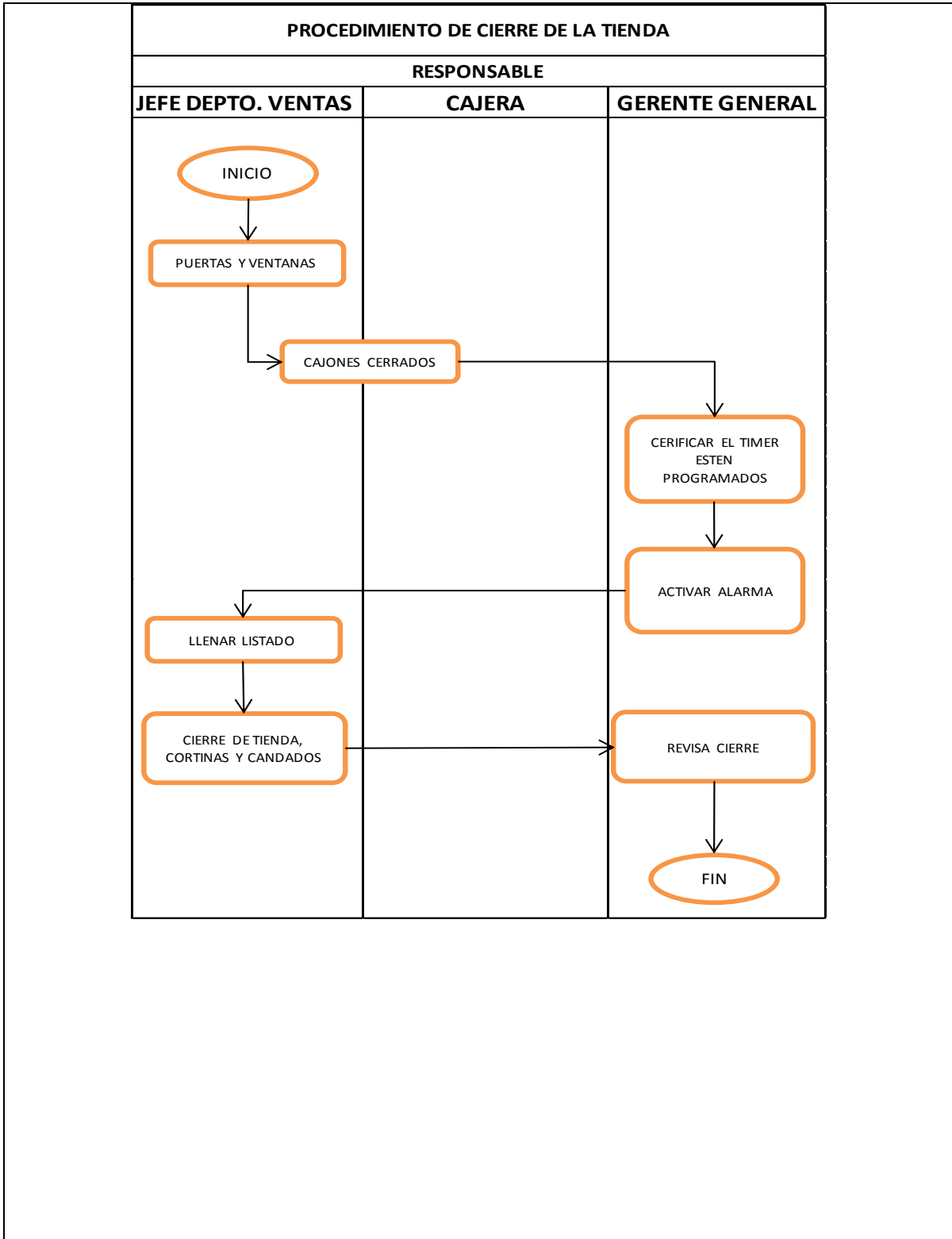
Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Gerente General

c) Diagrama de flujo









Procedimiento

Apertura y Cierre de Tienda

Fecha:

Versión:

Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Gerente General

d) Anexos

Formato "Lista de revisión de apertura y cierre de tienda"

CHECK LIST APERTURA Y CIERRE DE CAJA		
HORA:	FECHA:	OBSERVACIONES
REVISION EXTERIOR TIENDA		
	FACHADA	
	LUCES	
	CAMARAS	
	VIDRIOS	
	PUERTAS	
	CORTINAS	
REVISION INTERIOR DE LA TIENDA		
	EXHIBIDORES	
	ESTANTEROS	
	MERCANCIA	
	LIMPIEZA DE LAS AREAS DISTINTAS	
	SISTEMAS DE SEGURIDAD	
	VENTANAS	
	CAJA	
	DINERO	
	LUCES	
	FUENTES DE ENERGIA	
	EQUIPO DE COMPUTO	
REVISO:		

4.5.8 Reingeniería del procedimiento de desincorporación del empleado



**ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE DESINCORPORACIÓN DEL EMPLEADO



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) FORMATOS E INSTRUCTIVOS
- e) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

Este manual de procedimiento se dará a conocer, las causas por las cuales pueden darse por concluidas las relaciones de trabajo, del trabajador en la empresa **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.** En conjunto con el gerente general, director general y coordinación con el departamento de recursos humanos, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertas situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Hacer del conocimiento del personal que presta sus servicios en *ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.* las causales por las cuales pueden darse por concluidas las relaciones de trabajo, así como la manera en que se realizaría la indemnización correspondiente, a fin de evitar confusiones y posibles conflictos laborales.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE DESINCORPORACIÓN DEL EMPLEADO

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Recursos Humanos	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Desincorporación Del Empleado	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. Recursos Humanos	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir de la desincorporación de los empleados que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. La presente política resulta aplicable a la totalidad del personal que se encuentra laborando en las tiendas de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. Sin que pueda aplicarse distinción alguna entre ellos, pues la legislación laboral protege a todos los trabajadores, estableciendo claramente las causales que podrán originar la rescisión de las relaciones de trabajo.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. • Ley federal del trabajo. <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Recursos Humanos. Emisión Departamento De Recursos Humanos. Control Departamento De Recursos Humanos. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Ley federal del trabajo. Horario. Horas laborables. Descanso. Recursos humanos. Trabajo. Gerente. Despidos. Incorporación.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Desincorporación Del Empleado	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. se reserva el derecho de despedir o relevar de sus obligaciones a cualquier empleado en cualquier momento con apego a las causales señaladas en la Ley Federal del Trabajo. Todo empleado tiene derecho a renunciar a su cargo en cualquier momento y por cualquier motivo. En cualquiera de los casos, se recomienda dar preaviso, sin que esto sea un requisito para ninguna de las partes.

Retiro voluntario

- Sucede cuando un empleado decide terminar su relación laboral con **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** en forma voluntaria por iniciativa propia. **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** tiene la obligación legal de entregar al empleado únicamente las partes proporcionales de prestaciones generadas así como pagos pendientes.
- Para recibir la liquidación final el empleado deberá entregar al Gerente de Tienda toda propiedad de la Empresa como son: suministros, llaves, manuales, gafete de identificación, que serán entregados a más tardar el último día de labores.
- El Gerente de la Tienda debe recoger los equipos asignados y verificar que sean entregados en buenas condiciones. Recoger la información (archivos físicos y electrónicos) asegurando la confidencialidad y salvaguardando los intereses de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.**
- Todo empleado que cese en sus actividades en forma voluntaria deberá presentar su carta de renuncia, así como llevar a cabo la entrevista de salida con el Supervisor.

Despido sin causa justificada

- **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** decide terminar la relación de trabajo sin una causal establecida en la Ley Federal del Trabajo; los empleados desincorporados por este motivo reciben los beneficios

contemplados en esta política aplicando los lineamientos de la legislación laboral vigente y los criterios de liquidación internos.

- El Gerente de la Tienda es responsable de informar al empleado de su desincorporación, con el apoyo y asesoría del Área de Recursos Humanos, esta a su vez, debe registrar la desincorporación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje correspondiente, de acuerdo a los procedimientos legales de terminación de la relación laboral.
- El Gerente de la Tienda debe asegurarse de: Proporcionar y recibir retroalimentación, explicar y fundamentar el motivo de su salida al empleado, recoger los equipos asignados y verificar que sean entregados en buenas condiciones. Recoger la información (archivos físicos y electrónicos) asegurando la confidencialidad y salvaguardando los intereses de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.**

Despido con causa justificada

- **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada imputables al empleado, sin incurrir en responsabilidad de acuerdo con las causales determinadas en el **artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.**
- El Gerente de la Tienda y el responsable del Área de Recursos Humanos deben acordar la posible causa de terminación justificada. Toda desincorporación debe estar autorizada por el Jefe del Área correspondiente.
- El Gerente de la Tienda debe asegurarse de: Proporcionar y recibir retroalimentación, explicar y Fundamentar el motivo de su salida al empleado, recoger los equipos asignados y verificar que sean entregados en buenas condiciones. Recoger la información (archivos físicos y electrónicos) asegurando
- la confidencialidad y salvaguardando los intereses de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.**

	Procedimiento		Fecha:
	Desincorporación Del Empleado		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
DESINCORPORACION DEL TRABAJADOR			
1	Rh	Aviso preventivo de la desincorporación al trabajador	
2	Gerente General	Entrevista con el trabajador	
3	Trabajador	Organiza, acomoda y administra su lugar de trabajo	
4	Rh	Redacta carta de liquidación carta finiquito	Carta de liquidación y carta finiquito
5	Rh , Gg	Revisan las cosas, checan que todo esté bien y en buen estado. (archivos, computadora, gafete, llaves)	
6	Rh	Cita trabajador	
7	Rh	Le da a firmar la cl y cf	Carta de liquidación y carta finiquito
8	Trabajador	Firma	
9	Rh Y Gg	Le dan la despedida y gracias	
FIN			



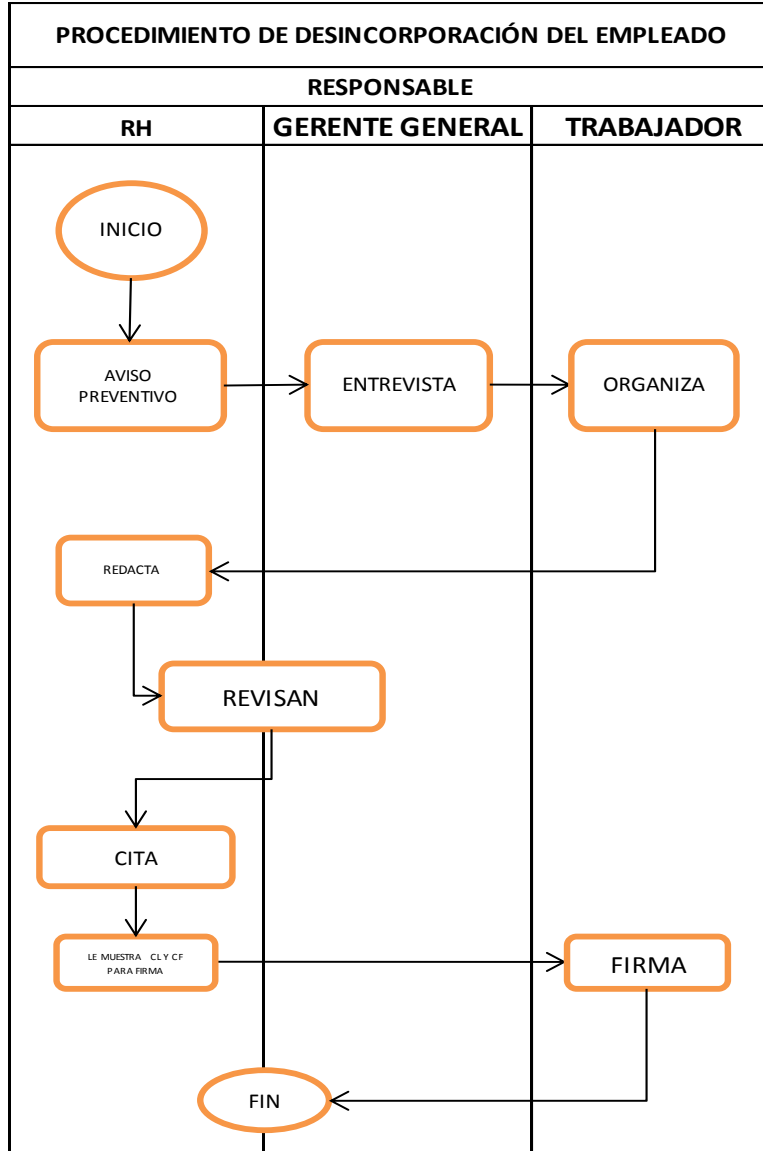
Procedimiento	Fecha:
	Versión:
	Página:


Desincorporación Del Empleado

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos

c) Diagrama de flujo



	Procedimiento	Fecha:
	Desincorporación Del Empleado	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura Del Depto. Recursos Humanos	
d) Anexos		
CARTA DE LIQUIDACION		
LUGAR Y FECHA.		
<p>Por medio de la presente yo, _____, con número de identificación oficial _____ declaro que he recibido de la empresa ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. todos los importes correspondientes a las retribuciones marcadas por la ley para generar una liquidación acorde con el salario percibido, siendo el motivo de mi baja la finalización del contrato laboral con fecha de _____. No teniendo nada más que solicitar por ningún concepto, renuncié a cualquier derecho y/o prestación como empleado de la empresa. Se extiende la presente a los efectos legales indicados y necesarios, firmo ésta carta de liquidación en la Ciudad de _____, con fecha de _____.</p>		
<p>_____</p> <p>NOMBRE COMPLETO Y FIRMA</p>		

CARTA FINIQUITO

LUGAR Y FECHA

RECIBO DE FINIQUITO

RECIBI LA CANTIDAD DE \$ _____ (_____ PESOS)
COMO FINIQUITO EN EL VINCULO LABORAL QUE TENIA CON LA EMPRESA
ELMUGRAN MUEBLERIA S.A. DE C.V. EMPRESA EN LA QUE CUMPLI
TODOS MIS SERVICIOS HASTA EL DIA __ DE _____ DEL AÑO 20__.
LA CANTIDAD ESTABLECIDA SE ENCUENTRA INTEGRADA EN LA
SIGUIENTE MANERA:

SALARIO BASICO CORRESPONDIENTE DEL __ AL __ DE _____ DE _____
\$ _____
PARTE PROPORCIONAL DE AGUINALDO _____ \$ _____
PARTE PROPORCIONAL DE PRIMA VACACIONAL _____ \$ _____
TOTAL DE PERCEPCIONES \$ _____
RETENCION ISR \$ _____
RETENCION IMSS \$ _____
NETO A PAGAR \$ _____

HAGO CONSTAR ADEMAS QUE TODAS LAS PRESTACIONES A LAS CUALES
TENIA DERECHO DE ACUERDO CON LA LEY VIGENTE ME FUERON
DEBIDAMENTE CUBIERTAS POR LA EMPRESA **ELMUGRAN MUEBLERIA
S.A. DE C.V.**, POR LO CUAL NO SE ME REGISTRAN ADEUDOS A LA FECHA
INDICADA POR NINGUN CONCEPTO.

NO ME RESERVO EL DERECHO FACULTADO POR LEY PARA EJERCER
CON POSTERIORIDAD EN CONTRA DE DICHA EMPRESA.

RECIBI _____

NOMBRE COMPLETO DEL EMPLEADO Y FIRMA.

4.5.9 Reingeniería del procedimiento de solicitud de mercancía por parte del cliente



ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE MERCACANCIA POR EL
CLIENTE



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

- a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS
- b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
- c) DIAGRAMA DE FLUJO
- d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

Este manual de procedimiento se dará a conocer las solicitudes de mercancía por parte del cliente a través del vendedor, que trabaja en la empresa **ELMUGRAN MUEBLERÍAS S.A. DE C.V.** En conjunto con el gerente general, director general y coordinación con el departamento de mercadotecnia y ventas, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertos situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Asegurar que todos los clientes de **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** encuentren los productos que buscan, proporcionándoles un servicio personalizado dirigido a todos los que asisten las instalaciones de la empresa, generando confianza y fidelidad con la empresa.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO




ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE MERCANCÍA POR PARTE DEL CLIENTE

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Mercadotecnia	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Solicitud De Mercancía Por Parte Del Cliente	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir de como solicitar mercancía por parte del cliente, a través del vendedor, que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. La presente política deberá ser del conocimiento y cumplimiento de la Gerencia y de los vendedores en cada ocasión que llegue un cliente a las Tiendas de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. y no se tenga en existencia el producto que solicitan.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia, conocimiento en línea blanca electrónica y muebles <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Mercadotecnia. Emisión Departamento De Mercadotecnia. Control Departamento De Mercadotecnia. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Horario. Mercadotecnia. Trabajo. Gerente. Electrónica. Asistencia. Servicio</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Solicitud De Mercancía Por Parte Del Cliente	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: J Jefatura del depto. de Mercadotecnia
<p>1.6 Métodos de trabajo</p> <p>a) Políticas y lineamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. mantiene un esfuerzo constante para brindar a los clientes una gran variedad de productos que satisfagan sus necesidades y requerimientos, que cumplan con las características tanto de calidad, durabilidad y funcionalidad que buscan y solicitan a los vendedores de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. Un proceso que impide el logro de las metas propuestas y establecidas por la empresa radica en no contar con los productos solicitados por los clientes, pero no es esta la única complicación que se genera, debido a que si una persona que visita nuestras Tiendas no encuentra la mercancía requerida tendrá una mala impresión de la compañía y probablemente no regrese. • Es cierto que no es posible el mantener dentro del inventario todos los productos que se solicitan de forma diaria en las Tiendas, pero se debe llevar un registro de los mismos, para que se evalúe cuáles son los productos que están teniendo una mayor demanda o solicitud por parte del cliente, y haya las existencias en la Empresa. • Las cifras reales de venta, nunca son indicativas de las ventas que se pierden. La presente política busca el disminuir en medida de lo posible, el no contar con productos que tengan una alta demanda por parte de los consumidores, para ello se deberá utilizar el formato de registro de “SOLICITUD DE MERCANCÍA POR CLIENTES” el cual le permite a todos los vendedores llevar un control eficiente y eficaz sobre los productos solicitados que no existen en la Tienda y asistir a ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. en la provisión de este tipo de mercancía. • Los vendedores entregaran el formato correspondiente todos los días lunes a los Gerentes de Tienda para que este a su vez haga llegar esta información al Área de Servicio al Cliente de ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V. y se efectúe la valoración de su producción. • En aquellos casos en los cuales la mercancía solicitada por el cliente no sea factible de vender en la Tienda se le informará a los mismos de manera inmediata para no crear falsas expectativas a los consumidores. • Cuando el producto que se solicita estaba en oferta o se trataba de saldos y ya no hay más existencia de igual forma se le informa al cliente que ya no será posible conseguir el producto solicitado. • En todos estos casos siempre se le brindará al cliente otras opciones (mínimo tres) de productos que posean características similares al solicitado. 		

	Procedimiento		Fecha:
	Solicitud De Mercancía Por Parte Del Cliente		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
SOLICITUD DE MERCANCIA POR PARTE DEL CLIENTE			
1	Cliente	Llega A La Tienda	
2	Trabajador	Asiste Al Cliente	
3	Cliente	Pide Articulo No Existente	
4	Trabajador	Explica Por Qué No	
5	Trabajador	Entrega Formato De Solicitud De Mercancía	Solicitud de Mercancía por Clientes”
6	Cliente	Revisa y lo llena	
7	Trabajador	Lo Revisa y lo guarda	
8	Trabajador	Lo Lleva Con Gerente General	
9	Gerente General	Revisa, Toma Decisión	
FIN			



Procedimiento
Solicitud De Mercancía Por Parte Del Cliente

Fecha:

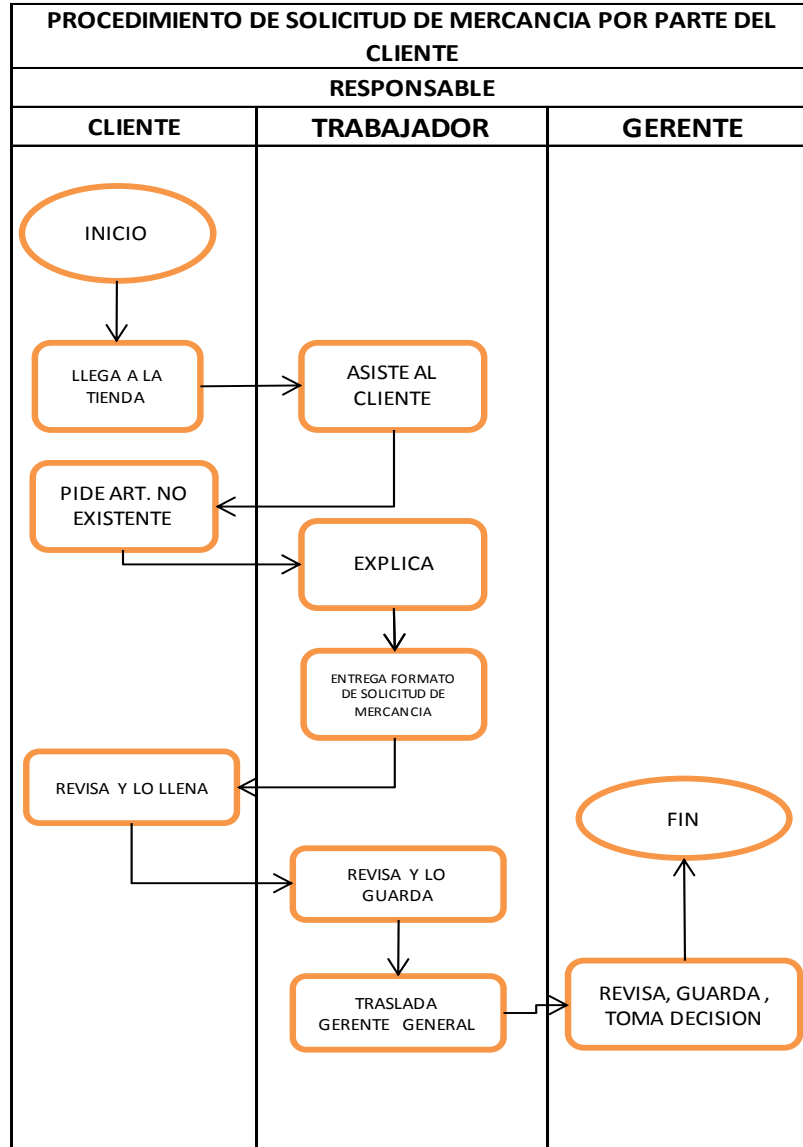
Versión:


Página:

Unidad Administrativa: Dirección General

Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia

Diagrama de flujo



	Procedimiento	Fecha:												
	Solicitud De Mercancía Por Parte Del Cliente	Versión:												
		Página:												
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia													
<p>d) Anexos Formato "Solicitud de Mercancía por Clientes"</p> <p style="text-align: right;">FECHA Y LUGAR</p> <p>PEDIDO DE MERCADERÍA</p> <p>A quien corresponda: Por medio de la presente deseo hacer un pedido, cuyas características se presentan a continuación:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">MERCANCÍA</th> <th style="width: 30%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Le solicitamos de la manera más atenta que toda la mercancía sea debidamente empaqueta para que no sufra ningún golpe o desperfecto durante su traslado.</p> <p style="text-align: center;">ATTE. NOMBRE DEL CLIENTE DOMICILIO DEL CLIENTE TELEFONO CORREO</p>			MERCANCÍA	CANTIDAD									TOTAL	
MERCANCÍA	CANTIDAD													
TOTAL														

4.5.10 Reingeniería del procedimiento de trasladar al cliente



**ELMUGRAN
MUEBLERIA S.A. DE C.V.**

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE TRASLADAR AL CLIENTE



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVO DEL MANUAL

III. PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO

1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

1.2 ALCANCE

1.3 REFERENCIA

1.4 RESPONSABILIDADES

1.5 DEFINICIONES

1.6 METODO DE TRABAJO

a) POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

b) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

c) DIAGRAMA DE FLUJO

d) ANEXOS



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCION

En este manual de procedimiento se dará a conocer las soluciones posibles que existan en el área de ventas a la hora de asistir a un cliente y esto no genere roses o inconformidad, ni conflictos entre los vendedores, que trabaja en la empresa **ELMUGRAN MUEBLERÍAS S.A. DE C.V.** En conjunto con el gerente general, director general y coordinación con el departamento de mercadotecnia y ventas, ha establecido el siguiente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que afecta esta unidad administrativa, que permita alcanzar los objetivos encomendados, y contribuyen a orientar al trabajador adscrito a esta área y las demás áreas en conjunto sobre la ejecución de las actividades encomendadas, constituyéndose una guía que ayudara a resolver ciertas situaciones que se presenten en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, autorizada por el director y fundador general, con objeto de mantenerlo actualizado.



ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

II. OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar los elementos necesarios a todo el personal de ventas que labora en *ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.* a fin de evitar el surgimiento de fricciones o conflictos entre ellos, que se deriven de la concretización de alguna venta cuando de manera inicial el cliente hubiese sido atendido por otro vendedor.

Asimismo es importante concientizar a los empleados acerca de la necesidad de evitar actitudes individualistas o egoístas que impidan trasladar la venta a otro compañero que cuente con mayor experiencia o conocimientos respecto al producto buscado por algún cliente.



ELMUGRAN
MUEBLERÍA S.A. DE C.V.


III. PROCEDIMIENTO




ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.

1. PROCEDIMIENTO DE TRASLADAR AL CLIENTE.

DATOS DE CONTROL	
Copia asignada a: Director General	Fecha de implantación: Febrero 2017
Puesto: Jefatura del depto. de Mercadotecnia	Versión: 1

	Procedimiento	Fecha:
	Trasladar Al Cliente	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia	
<p>1.1 Propósito del procedimiento. Dar a conocer los pasos a seguir de como trasladar al cliente, dirigido para los vendedores que laboran en la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</p> <p>1.2 Alcance. Esta política es aplicable a la totalidad de los empleados que desempeñen actividades de ventas en alguna de las tiendas o sucursales que forman parte de la empresa, a fin de evitar fricciones futuras entre ellos y el mantenimiento de un ambiente laboral cordial y armónico. El Gerente de Tienda deberá conocer y manejar a la perfección esta política, a fin de solucionar los posibles conflictos que surjan entre los empleados, fundando sus decisiones en el contenido de esta política sin que se deje llevar por subjetividades que pretendan beneficiar a determinado vendedor.</p> <p>1.3 Referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. • <i>Manual de ética y conducta del trabajador de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V.</i> <p>1.4 Responsabilidades. Elaboración Departamento De Mercadotecnia. Emisión Departamento De Mercadotecnia. Control Departamento De Mercadotecnia. Vigilancia Gerente General. Revisión Gerente General. Aprobación Director General.</p> <p>1.5 Definiciones. Horario. Mercadotecnia. Trabajo. Gerente. Asistencia. Servicio. Valores. Ética.</p>		

	Procedimiento	Fecha:
	Trasladar Al Cliente	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General	Área Responsable: J Jefatura del depto. de Mercadotecnia	

1.6 Métodos de trabajo

a) Políticas y lineamientos

- **ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A DE C.V.** tiene gran interés en que cada persona que visite alguna de sus tiendas o sucursales se convierta en cliente de las mismas
- Es importante que todos los vendedores estén conscientes de que la mayoría de la gente que ingresa a nuestras tiendas está buscando algún producto, por ende, se deben realizar todos los esfuerzos necesarios para ayudar al cliente a encontrar y comprar el artículo que estaba buscando.
- Cuando los vendedores se enfrenten a dificultades que les impidan concretar una venta deberán transferirla a otro vendedor que pueda tener más éxito asistiendo al cliente, en lugar de permitir que éste se retire de la tienda. Esta situación se conoce como traslado o transferencia a otro vendedor.

Derivar al cliente

- Todo aquel vendedor que se encuentre en cualquiera de los siguientes supuestos ante un cliente, deberá trasladarlo a otro vendedor, a fin de que la empresa no pierda la venta.
- Cuando entre el vendedor y el cliente surja un conflicto de personalidades ya sea por la existencia de prejuicios de alguna de las partes o simplemente por no existir una adecuada comunicación o empatía entre ellos.
- Las mejores técnicas de ventas tendientes a la demostración del producto y la superación de objetivos fracasan, y por lo tanto el vendedor no logra cerrar la venta.
- El vendedor no cuenta con las suficientes herramientas o conocimientos técnicos del producto que le permitan contestar adecuadamente las

preguntas del cliente. En estos casos la venta deberá transmitirse a aquel vendedor que cuente con mayor experiencia o pericia en el tema y que pueda responder al cliente de la mejor manera posible las dudas que tenga.


- Todos los empleados deberán estar conscientes de que la atención al cliente debe ir más allá de lo que cada vendedor pueda ofrecer de manera personal o individual, pues la actividad de ventas constituye un trabajo en equipo cuyo principal objetivo consiste en asegurar a los clientes su entera y total satisfacción; por lo cual no deberán dudar en recurrir a sus compañeros antes de que se pierda a un posible cliente.
- La utilización responsable de la política de transferencia de clientes permitirá que cada vendedor realice sus mejores esfuerzos para brindar una excelente atención y servicio.

Compartir la venta

- Las siguientes pautas ayudarán a determinar si se debe compartir la comisión/crédito o mérito de una venta entre dos o más vendedores, evitando los malos entendidos o fricciones que pudiesen surgir entre estos al considerar que una venta debería serles atribuida.
- En caso de que un vendedor tenga dificultades en cerrar una venta y termine trasladándola a otro vendedor o al Gerente de Tienda la comisión se tomará siempre por el vendedor que cierra la venta.
- Si el vendedor no llega al punto en que debe demostrar algún producto al cliente y deja que otro compañero se le acerque y lo atienda, toda venta resultante pertenece al segundo vendedor.
- En caso de que un vendedor llegue al punto de demostración y decida transferir la venta a otro, aquél deberá retirarse de esa venta y seguir con el próximo cliente, correspondiendo a quien cerró la venta la comisión respectiva.
- Si un cliente acude a la Tienda porque algún vendedor generó suficiente interés en su persona como para hacerlo regresar, pero éste no está buscando ningún artículo en especial, entonces el empleado que lo atienda en esta segunda visita obtendrá todo el mérito por esa venta.
- En aquellos casos en los que el cliente solicita que lo atienda el vendedor que lo inspiró a regresar, la venta debe trasladarse a dicho vendedor. Los

vendedores no deben suponer que el cliente es “suyo” simplemente porque lo han atendido anteriormente.

- El cliente debe solicitar la asistencia o pedir específicamente por el vendedor en cuestión. Si el cliente no menciona ningún nombre, entonces será atendido por el vendedor a quien le “toca” el turno atender o por quien esté disponible para atenderlo.
- Cuando un cliente regresa para ver un artículo en especial que le mostró determinado vendedor, pero este no se encuentra en la tienda y es atendido por otro, el cual logra cerrar la venta limitándose su actividad a mostrar el artículo nuevamente al cliente y éste virtualmente toma la decisión de compra por sí solo, sin que exista ninguna objeción; el crédito por esta venta corresponderá al vendedor que de manera inicial mostró el producto al cliente. Por otro lado, si el segundo vendedor logra adicionar un artículo a esa venta, éste obtendrá todo el mérito por la venta adicional.
- En aquellos casos en los que un vendedor atiende a un cliente que con anterioridad fue atendido por otro compañero; dedicándole bastante tiempo para mostrarle el artículo, manejar objeciones, establecer el valor del artículo, y posiblemente para mostrar un artículo adicional; el crédito por la venta corresponderá únicamente al segundo vendedor.
- Cuando el vendedor que atiende en segundo término a un cliente que regresa a la tienda o sucursal, realiza la venta por un artículo o producto totalmente distinto a aquel que en un inicio le había sido mostrado por el otro vendedor, recibirá todo el mérito por esa venta.
- En aquellos casos en los que ingresen a la tienda grupos de clientes que inicialmente comienzan a ser atendidos por determinado vendedor, pero posteriormente uno o varios de ellos se separan del grupo, siendo atendidos por otro(s) vendedor(es), la(s) venta(s) concretada(s) corresponderán a aquellos vendedores que los hayan atendido.

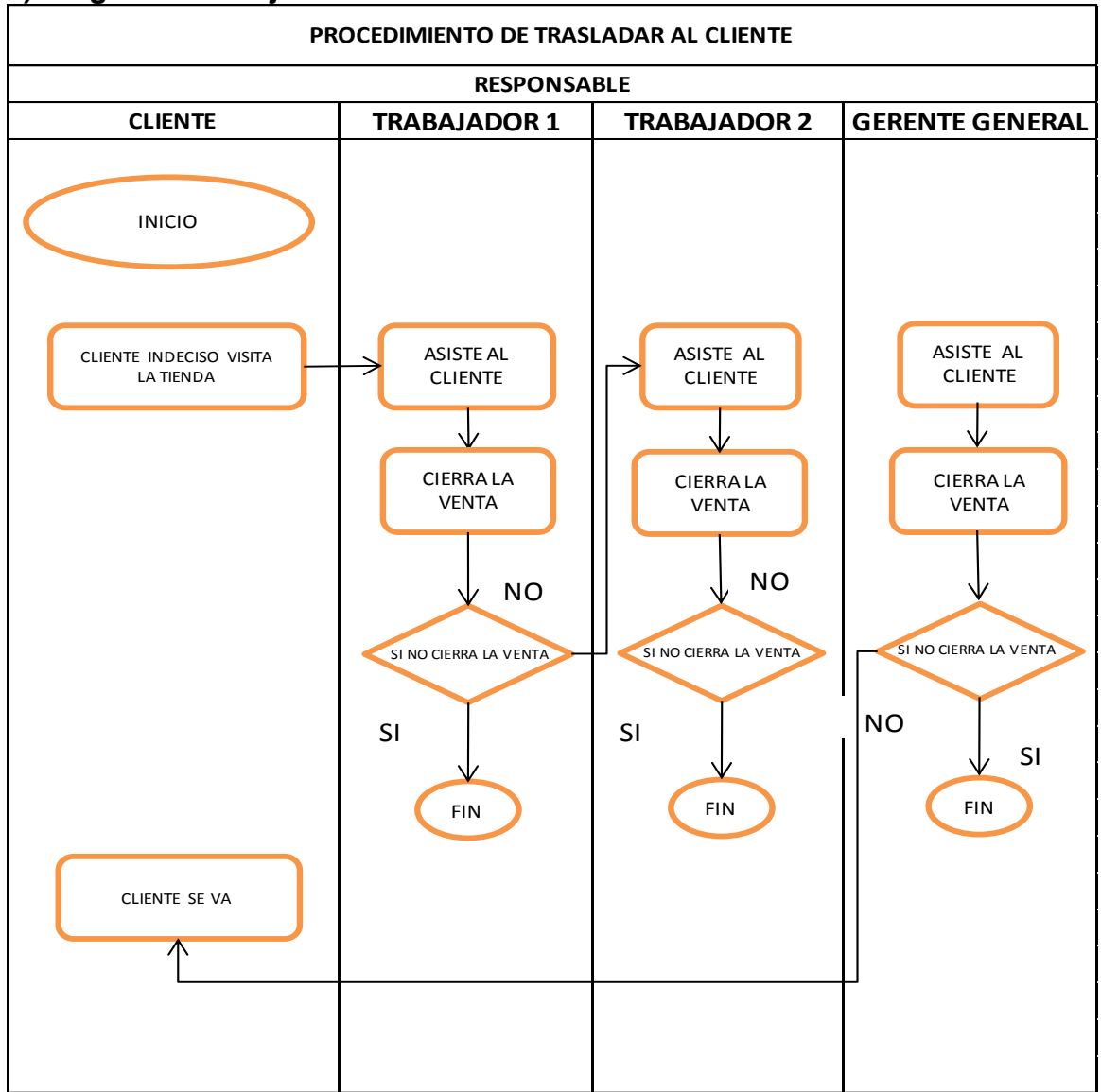
	Procedimiento		Fecha:
	Trasladar Al Cliente		Versión:
			Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia	
b) Descripción de actividades			
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
TRASLADAR AL CLIENTE			
1	Cliente	Indeciso	
2	Trabajador 1	Asiste al cliente	
3	Trabajador 1	Cierra la venta	
4		Si no cierra la venta	
5	Trabajador 2	Asiste al cliente	
6	Trabajador 2	Cierra la venta	
7		No cierra la venta	
8	Gerente General	Asiste al cliente	
9	Gerente General	Cierra la venta	
FIN			




Procedimiento	Fecha:
	Trasladar Al Cliente
	Versión:
	Página:

Unidad Administrativa: Dirección General **Área Responsable:** Jefatura del depto. de Mercadotecnia

c) Diagrama de flujo



	Procedimiento	Fecha:
	Procedimiento De Trasladar Al Cliente	Versión:
		Página:
Unidad Administrativa: Dirección General		Área Responsable: Jefatura del depto. de Mercadotecnia
d) Anexos No aplica.		

CONCLUSIONES

Dentro de una organización ya sea micro, pequeña, mediana, o una gran corporación, la toma de decisiones y la buena administración son de alto impacto en las empresas. En este caso el cambio y la toma de decisiones debe surgir desde arriba, la alta gerencia o el dueño de la empresa, ellos son los que deben impulsar el cambio, motivación e innovación, para que haya buenos resultados.

Esta es la base primordial para poder crear una nueva cultura en la manera de como las personas se relacionan y comprometen entre ellos mismo y con su trabajo. No se puede realizar un cambio completo si los dueños no están dispuestos a aceptarlo, si aún tiene resistencia, esto definitivamente no genera ningún mecanismo ninguna sinergia,

Lo que se observó en la investigación fue la importancia de dos factores fundamentales, básicos que se requieren para llevar la creación de una cultura organizacional de trabajo en equipo, liderazgo y comunicación.

Las empresas no son las que trabajan y no realizan los procesos, son las personas que trabajan en ellas. Para esto se necesitan líderes, personas con carácter, con una imaginación y una innovación intelectual por el cambio constante, para poder crear, nuevas tareas de las empresas, fijar nuevas reglas y normas, acompañadas de nueva misión y visión, por medio de los dueños, convencer a otros y que este sea capaz de transmitir entusiasmo, motivación, para crear una cultura de cambio, de colaboración.

La reingeniería de procesos establece comenzar de cero, esta parte el dueño o jefe del negocio necesita aceptar el cambio y empezar a generar una cultura empresarial, con misión y valores; desarrollar cualidades de líder, siempre innovando y generando nuevas ideas. Esto implica que el líder tendrá que motivar, enseñar, y desarrollar estrategias para el buen funcionamiento de su empresa. Muchas veces los empresarios se resisten al cambio, esto significa una pérdida fatal a la empresa, que la llevara a la quiebra, que piensa que está haciendo lo correcto porque así lo hizo su papa, abuelo etc. Pero no se da cuenta que los tiempos son otros y se necesita ver las cosas desde otra perspectiva, otro ángulo. Como se mencionó antes el dueño, empresario es la primera persona que tiene que aceptar el cambio esto viene siendo la reingeniería, ya que él es la persona encargada de transmitir los conocimientos a sus trabajadores.

Es de vital importancia concientizar y administrar al recursos humano para que se deshaga de ese individualismo que tanto daño hace para el trabajo en equipo, y eliminando mentalidades como “yo solo hago lo que me corresponde hacer o eso no está en mis funciones. Es responsabilidad del empresario el construir y diseñar puestos o actividades de trabajo, que combine actividades que le permitan visualizar al trabajador su papel en la empresa de una manera global, que entienda el “qué y porque” está realizando determinada tarea o responsabilidad y el impacto de tiene para bien de la organización.

El fomentar el trabajo en equipo ayuda de gran manera a` crear valores y actitudes que conllevan a sentir a los trabajadores una responsabilidad colectiva y compartida. El saber motivar y recompensar al desempeño por equipo ayuda a crear un ambiente de trabajo agradable, disminuye envidias entre los trabajadores y les da seguridad, orgullo y sentido de pertenencia a la organización, repercutiendo todo esto en trabajo mejor hecho, con mayor calidad, que agrega más valor al producto o servicio y mejora los resultados, aumentando con ello la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Una distribución física del área de trabajo que permita a los trabajadores visualizar el proceso completo, permite a los trabajadores tener una idea integral de lo que se está haciendo y porque se estás haciendo, de la importancia de las actividades que desempeña y los motiva a poder realizar propuestas o sugerencias a la forma como se va realizando los procesos que puedan ayudar en un momento dado al rediseño de los mismos.

En el rediseño de los procedimientos de trabajo es importante el compartir información e ideas entre los responsables de los diferentes procesos, propiciar y tomar en cuenta las observaciones y sugerencias que surjan de la gente relacionada directamente con los proceso en particular, facultar a los trabajadores para tomar y llevar a cabo decisiones cruciales, que los haga asumir mayores responsabilidades y permitan eliminar los tramites u óbstalos innecesarios que puedan afectar o retrasar la realización de una tarea u actividad determinadas y desalentar la ayuda mutua. Para esto se pueden utilizar recursos tecnológicos y de información creando sistemas de comunicación que puedan ayudar a monitorear y dar seguimiento a los problemas que puedan presentarse y con ello solucionarlos más rápidamente, teniendo la información pertinente y la gente adecuada para resolverlos. Estas medidas permiten crear un clima de confianza y de seguridad en los trabajadores de que se les apoya realmente en su trabajo y los motiva a colaborar con el staff de soporte para la solución de problemas.

Es de vital importancia una buena administración, dentro de una organización, el dueño o empresario tendrá que tener ciertos conocimientos para que su empresa sea una de las principales líderes en el mercado, obvio es un conjunto de un todo, el dueño no podrá hacerlo solo, necesitara la colaboración de sus trabajadores y diseño de estrategias para lograr el objetivo de la empresa

De acuerdo al estudio que se llevó a cabo a la empresa ELMUGRAN MUEBLERIAS S.A. DE C.V. se identificó que necesita de una reingeniería, esto quiere decir que va pasar por las 3 R de la reingeniería que son el Rediseño para tener una visión internacional, Retool factores de infraestructura y Reorquestar factores de la organización que necesitan cambiar para conseguir la reingeniería. Ya que esta viene siendo una empresa familiar como toda empresa tiene conflictos entre ellos, por lo tanto esos problemas se ven reflejados en la poca competitividad en mercado por parte de la mueblería.

Todas las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes corporaciones tiene problemas, la diferencia es que las grandes corporaciones tiene gente especializada para esos temas, inclusive en algunas empresas tiene un departamento especializado para este tipo de tareas, una de sus funciones son desarrollar, innovar, planear, investigar, identificar todas las situaciones dentro de la empresa y su entorno.

Los objetivos de la investigación se alcanzaron porque conocemos la administración desde sus orígenes con forme a las teorías de los diferentes autores a través del tiempo; conocimos la importancia de la reingeniería en una empresa; conocimos los principales procedimientos de la empresa ELMUGRAN MUEBLERÍA S.A. DE C.V. analizamos su entorno interno y externo; y la hipótesis se comprueba considerando que mediante que una reingeniería en los procedimientos de la empresa mejoro su competitividad en el mercado de muebles; y las preguntas de investigación que se respondieron tomaron en consideración que la reingeniería en los procedimientos tendríamos que renovar, reinventar desde cero para lograr un mejor resultado.

BIBLIOGRAFÍA

- Barnes, H. E. (1987). *Historia De La Economía Del Mundo Occidental*. México: UETAHA.
- Becerrill, I. (02 de ABRIL de 2014). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-industria-mueblera-en-mexico-requiere-de-renovacion-a-fondo.html>
- Castañeda R, G. (1998). *La Empresa Mexicana Y Su Gobierno Corporativo, Antecedentes Y Desafíos Para El Siglo XXI*. México: Universidad De Las Américas-puebla Y Alter Ego Eds.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación A La Organización Y Técnica Comercial. En I. Chiavenato, *Iniciación A La Organización Y Técnica Comercial* (pág. 4). Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración en los nuevos tiempos. En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (pág. 20). Río de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2001). Administración (Teoría, Proceso Y Practica). En I. Chiavenato, *Administración (Teoría, Proceso Y Practica)* (págs. 225-227). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 29 a 31). México: McGrawHill, 8ªEdición, 8ª.Reimpresión.
- Desarrollo, N. F. (s.f.). *Nacional Financiera Banco De Desarrollo*. Obtenido de Nacional Financiera Banco De Desarrollo: <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- Ferraro, C. (2010). *Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina*,. Santiago de Chile: Cepal Y Fundes.
- Ferraro, C. G. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago De Chile: Copiladores.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. En M. Hammer, *Reingeniería* (págs. 2,3). México: Norma.
- Henry, H. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. En H. Henry, *Appraising a company's strengths and weaknesses* (págs. 14(3)76-81). Managerial Planning,.

- Hernández, F. Y. (2000). Metodología De La Investigación. En F. Y. Hernández, *Metodología De La Investigación* (pág. 58). México: Mc Graw-Hill.
- Jersey, P. (1976). La utilización de los recursos humanos. En K. H., & a. R. Blandí, *Psicología para Administradores de Empresas* (pág. 7). Sao Paulo, Río de Janeiro: Editorial Pedagógica Universitaria, Fundando Nacional de Material Escolar.
- Julio, G. D. (2001). Practicas De La Gestión Empresarial. En R. C. Casanueva, *Practicas De La Gestión Empresarial* (pág. 3). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Levitt, T. (1974). "The Managerial Merry-go-round", Harvard Business Review. Reproducido como " los Carrusel de directores". *Expansión Revista*, 52-66.
- Ley para el desarrollo de la competitividad del micro,pequeña y mediana empresa. (s.f.). *Ley para el desarrollo de la competitividad del micro,pequeña y mediana empresa*. Obtenido de Ley para el desarrollo de la competitividad del micro,pequeña y mediana empresa:
<http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.htm>
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. . En D. McConkey, *Planning in a changing environment*. (págs. 64-72). Business Horizons.
- Philip, K. (2001). Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición. En K. Philip, *Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición* (pág. 7). Prentice Hal.
- Stevenson, H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. En H. Stevenson, *Defining corporate strengths and weaknesses* (págs. 98-110). Sloan Management.
- Talancón, H. P. (2007). La Matriz FODA: Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, VOL. 12, NUM. 1: 113-130.
- Thompson, A. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos*. México: MacGraw-Hill Interamericana.