

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE

REORGANIZA-

CIÓN

CAPÍTULO VI

6.1 MISIÓN

La misión de una empresa expresa su razón de ser, el por que de su existencia; define el propósito especial que coloca a una empresa aparte de las demás, la identifica y le da el sentido de dirección de mas alto nivel.

Pero una misión por si sola no resuelve el asunto. La empresa requiere una visión que exprese lo que pretende llegar a ser, y unir todo esto con los valores y principios que la distinguen. Este conjunto completo (visión, misión, valores y principios) es lo que preferimos llamar el “marco institucional del negocio”, ya que entendemos que por medio de este conjunto de aspectos se define la personalidad real y deseada de la organización.

Aun este conjunto por si mismo no resuelve la situación. En primer lugar, la organización y sus directivos deben comprender que ese marco define a toda la organización y que, por lo tanto, todos sus miembros deben sentirla parte de ellos, como individuos, como departamentos, como equipos de trabajo y como gran equipo humano que es la organización en si misma.

La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y una meta. Formular la misión de la organización equivale a

enunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.

La principal virtud de un pensamiento claro concerniente a la misión de una empresa consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización.

Cuando no se tiene una idea clara de los valores ni del carácter básico de una organización, como lo es la misión, los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo; la búsqueda de tratos y planes tentadores que exigen cualidades que no posee la empresa y que puede llevar a desperdiciar recursos y a otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización. (Hampton R. David 1989:146).

Al igual que un navegante que no tiene definido su destino, o un individuo que no sabe que desea llegar a ser, una Empresa que no tiene definida su Misión de existir no podrá llegar a ser eficaz y mucho menos competitiva en este mundo de cambio.

Los cambios ocurren cuando nos damos cuenta que es necesario mejorar, es decir, de lo que obtenemos como resultado de nuestras acciones, reflexionamos y pensamos como mejorar cuando llevamos este pensamiento a la acción, planificando los resultados que deseamos, pero buscando cumplir con la misión de "para qué" hacemos las cosas.

La misión debe definir la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente

etc. A la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del por qué de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados, tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo, se puede observar que el negocio cuenta con una misión, la cual no está muy bien definida, además de no encontrarse plasmada en ningún documento, es por eso que dentro de este proyecto se propone definir la misión de la siguiente forma:

“Satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos de calidad, precios bajos y un excelente servicio”.

6.2 VISION

Una filosofía bien cimentada nos permite tener una "visión" clara del futuro y esto define la "misión para la cual existimos"; el conocimiento existente en la Empresa nos permite planificar las estrategias y acciones adecuadas que nos lleven a los resultados esperados. En nuestra vida cotidiana tenemos pensamientos, acciones, una misión y resultados de nuestra vida diaria, si lo expandimos a la Empresa, veremos que es lo mismo. En el siglo XXI la sabiduría, la ética y la moral de las empresas serán los valores más importantes que permitan un desarrollo sostenido donde podamos convivir con el resto del mundo.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". La primera medida que la Gerencia General debe tomar es visualizar lo que pretenden lograr, en otras palabras lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Que tipo de Empresa queremos ser?, ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?.

La visión es un concepto que pretende dar orientación a la empresa, indicando como los directivos piensan que debe estar la empresa dentro de cinco o diez años. Esta visión, es la que tiene que responder a preguntas como: ¿A dónde queremos ir?, ¿En qué tipo de negocio nos encontramos, qué necesidades de nuestros clientes queremos satisfacer, que capacidades debemos desarrollar?

Al igual que la misión, una vez que se analizaron los resultados de los cuestionarios, la propuesta es crear la visión, la cual será la siguiente:

“Seremos la empresa líder de la región, lograremos una mayor ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores a través de la excelencia y calidad en nuestro servicio”.

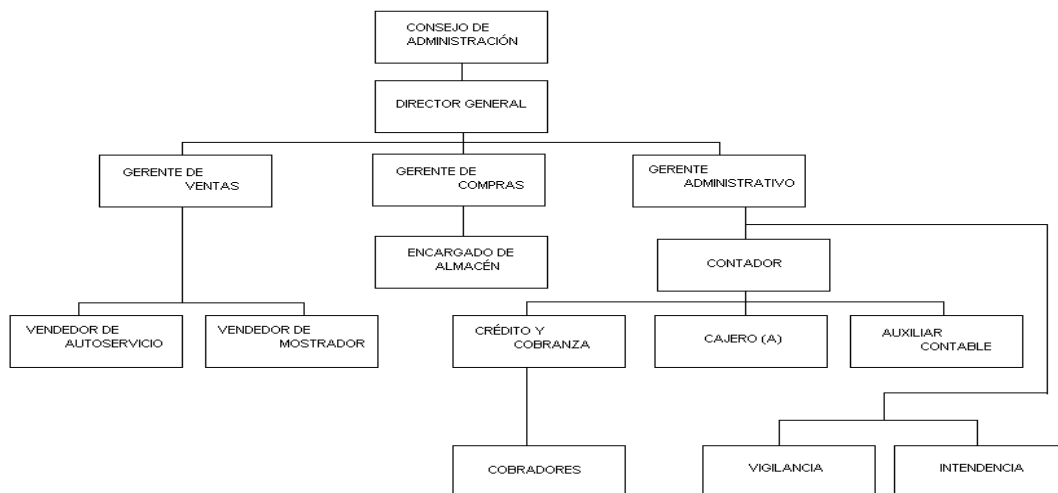
6.3 ORGANIGRAMA

Dentro de cualquier empresa es indispensable contar con un Organigrama, ya que por medio de este podemos conocer como se encuentra estructurada.

En realidad los organigramas no hacen, sino traducir la estructura de la organización. Son como radiografías del esqueleto de una persona. Revelan las anomalías de las líneas de mando; evitan los conflictos por competencias y autoridad; muestran el equilibrio de la organización y el lugar de los diferentes servicios.

A continuación en base a los resultados de la entrevista y a las necesidades del negocio se creará el organigrama, de la empresa:

ABARROTES ATLIXCO S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia.

6.4 PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN

Una de las mayores exigencias que toda empresa debe cubrir, es la de contar con un Manual de Organización, con el objetivo de establecer claramente la estructura de la organización.

Ya que se conocen los problemas existentes en la pequeña empresa denominada Abarrotes Atlixco S. A. de C. V., así como las diversas alternativas de solución a ellos, se propondrá ahora una de ellas, y es la elaboración de un Manual de Organización, con el propósito de que cada persona que trabaja en la organización conozca cuales son las funciones que corresponden a su puesto, cual es el objetivo del puesto, así como cual es la jerarquía y grado de autoridad que le corresponde. Ya que es importante que todas las empresas cuenten con uno para evitar la duplicidad de funciones, de mando, y sobre todo conocer la estructura real de la organización.

En páginas posteriores, se presenta la Propuesta de un Manual de Organización para “Abarrotes Atlixco S. A. de C. V.”, recordando que su implementación depende de los directivos de la empresa.

La presentación de este manual de Organización cumple diversos objetivos, uno de ellos es mostrar en forma clara y precisa como se encuentra estructurada la organización, la cual se hará a través del Organigrama de la empresa, en el que también se pueden observar la jerarquía que tiene cada puesto, el grado de autoridad y las relaciones que guarda con los demás.

6.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Una de las mayores exigencias que toda empresa debe cubrir, es la de contar con una Carta de Organización, más conocida como manual de Organización, con el objetivo de establecer claramente la estructura de la Organización.

Este manual de Organización, es resultado de la evaluación en “Abarrotes Atlixco S.A. de C.V.”, la cual se llevó a cabo a través de un análisis de cada puesto existente en ella, para conocer los problemas que impiden su eficiencia administrativa.

Con el presente Manual de Organización, se pretende evitar la duplicidad de funciones y de mando, ya que por medio de él se definen las funciones, jerarquías y líneas de autoridad concernientes a cada puesto.

MANUAL DE

ORGANIZACIÓN

PUESTO: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	REPORTA A:
ÁREA: DIRECCIÓN	LE REPORTAN: DIRECTOR GENERAL

OBJETIVO:

Es responsable de tomar las decisiones acertadas para que el funcionamiento de la empresa sea el óptimo, en los renglones de administración y finanzas, a fin de cumplir con los objetivos planeados.

FUNCIONES:

- Estudia los proyectos de inversión o expansión presentados por el Director General, y decide sobre su implementación.
- Decide sobre cual es el mejor medio de financiamiento, según las necesidades de recursos presentadas por el Director General.
- Toma las decisiones pertinentes, en cuanto a la planeación, organización, integración, dirección y control de las funciones de la empresa.
- Decide sobre la implementación de objetivos y políticas generales.
- Delega autoridad y responsabilidad al Director General para que sea el representante directo de la empresa y vigile que se cumplan los objetivos.
- Celebra juntas periódicas con el Director General, así como con los Gerentes de los departamentos, para conocer la situación que priva en la empresa, los alcances logrados y los problemas surgidos.

PUESTO: Director General	REPORTA A: Consejo de Administración
ÁREA: Gerencial	LE REPORTAN: Gerente de ventas, compras y administrativo

OBJETIVO:

Es responsable ante el Consejo Administrativo, del eficiente funcionamiento administrativo de la empresa en los renglones de planeación, organización, integración, dirección y control, que llevarán a la empresa a alcanzar los objetivos fijados.

FUNCIONES:

PLANEACIÓN

- Elabora los objetivos generales de la empresa, y los revisa periódicamente para evaluar los resultados alcanzados.
- En combinación con los Gerentes Departamentales, elabora y revisa constantemente los objetivos para cada área.
- Formula las políticas generales que llevarán a alcanzar los objetivos de la empresa, y las revisa continuamente.
- Junto con los Gerentes de los Departamentos, prepara y revisa las políticas de funcionamiento de cada área que conforme la empresa.
- En coordinación con los Gerentes Departamentales, planea y revisa los presupuestos de egresos e ingresos.
- Autoriza los programas de Promoción y Publicidad.
- Analiza las necesidades de recursos financieros de la empresa

ORGANIZACIÓN

- Define y limita el grado de autoridad del personal a su cargo.
- Elabora y actualiza el organigrama de la empresa.
- Elabora una descripción y análisis de puestos de las Gerencias a su cargo.
- Asigna funciones y responsabilidades a las distintas Gerencias.

INTEGRACIÓN

- Selecciona y contrata al personal a su cargo.
- Autoriza nuevas contrataciones de personal.
- Aprueba a los Gerentes Departamentales, los exámenes que aplicarán al personal de nuevo ingreso.
- Vigila que se den a conocer los objetivos y políticas al personal de nuevo ingreso.

DIRECCIÓN

- Supervisa que se practiquen inventarios físicos semestrales en toda la empresa.
- Coordina todos los Departamentos para que la empresa funcione adecuadamente.
- Celebra juntas periódicas con los Gerentes de los Departamentos para conocer los logros alcanzados.
- Supervisa el trabajo de todos los empleados y notifica a los Gerentes las fallas observadas.
- Supervisa el pago oportuno a proveedores y acreedores diversos.
- Supervisa el cobro oportuno a clientes y deudores diversos.

OTRAS FUNCIONES

- Autoriza ventas y descuentos especiales.
- Atiende personalmente a clientes para ventas especiales.
- Hace estudios en coordinación con los Gerentes, sobre aumentos de sueldos y salarios.
- Da la bienvenida a empleados de nuevo ingreso.
- Vigila que se presenten oportunamente las Declaraciones Fiscales.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Gerente de Ventas	REPORTA A: Director general
ÁREA: Gerencial	LE REPORTAN: Vendedor de Autoservicio y Vendedor de Mostrador
DEPARTAMENTO: Ventas	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Director General del eficiente funcionamiento de su Departamento, a través del control del personal a su cargo, para alcanzar los objetivos de ventas establecidos.

FUNCIONES:

- Coordina las actividades del personal a su cargo.
- Promueve cursos de capacitación para su personal.
- Lleva un registro diario de existencias de mercancías
- Autoriza las ventas y descuentos hechos por los vendedores.
- Elabora y revisa periódicamente las políticas de venta de su Departamento.
- Elabora planes de Publicidad y Promoción para su Departamento.
- Controla las actividades de los vendedores, a través del Reporte Diario de Actividades.
- Fija objetivos de ventas mensuales.
- Mantiene un nivel de existencias de mercancías recientes en la empresa.
- Formula Presupuestos de Ingresos y Egresos de su Departamento, para que sean autorizados por el Director General.
- Atiende personalmente a clientes, para ventas y descuentos especiales.

- ☐ Informa a la alta gerencia sobre las necesidades de contratar nuevo personal.
- ☐ Selecciona y contrata personal a su cargo.
- ☐ Formula planes de incentivos para los vendedores.
- ☐ Celebra juntas periódicas con los vendedores, para darles a conocer las nuevas políticas de ventas, objetivos, cambio en precios y descuentos, etc., así como para conocer los alcances logrados y aclarar las dudas de sus vendedores.

PUESTO: Vendedor de Autoservicio	REPORTA A: Gerente de Ventas
ÁREA: Servicios	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Ventas	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Gerente de Ventas de vender el máximo volumen de productos, para alcanzar los objetivos de ventas establecidos, cumpliendo con las políticas fijadas.

FUNCIONES:

- Se mantiene informado, sobre cambios de precios, descuentos, promociones, políticas de ventas, etc.
- Atiende personalmente a los clientes, con el propósito de realizar alguna venta.
- Pide al Gerente de Ventas, la autorización de precios y descuentos concedidos.
- Mantiene informado al Gerente de Ventas sobre las ventas realizadas.
- Asiste a los Cursos de Capacitación que le son señalados.
- Asiste a las juntas que convoca el Gerente de Ventas, para conocer los alcances logrados en el Departamento.
- Da al cliente la información necesaria sobre donde se encuentran los productos.
- Reabastece los productos faltantes en los anaqueles.

PUESTO: Vendedor de Mostrador	REPORTA A: Gerente de Ventas
ÁREA: Servicios	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Ventas	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Gerente de Ventas de la venta de productos y/o mercancías (ya sea por mayoreo o menudeo), que se originan en el departamento, manteniendo un alto nivel de ellas para alcanzar los objetivos de venta fijados.

FUNCIONES:

- Atiende a los clientes que acuden a la empresa para la compra de productos, ya sea por mayoreo o menudeo.
- Sugiere al Gerente de Ventas, el pedido semanal de productos.
- Auxilia al Gerente en la realización de Inventarios Físicos.
- Está actualizado en la información que requiere para realizar su trabajo, tales como: cambios en precios, descuentos, políticas de venta, etc.
- Mantiene informado al Gerente sobre las ventas realizadas y los faltantes, a través de un reporte diario de mostrador.
- Asiste a las juntas que convoca el Gerente, para informar lo acontecido en el Departamento.
- Hace los cambios de mercancía autorizados por el gerente

PUESTO: Gerente de Compras	REPORTA A: Director General
ÁREA: Gerencial	LE REPORTAN: Encargado de Almacén
DEPARTAMENTO: Compras	

OBJETIVO:

Es responsable ante el director general de realizar todas las compras requeridas en el momento debido, en la cantidad y calidad debidas y al precio debido.

FUNCIONES:

- Obtener el mejor valor en las mercancías comprados al precio más bajo posible.
- Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.
- Crear un clima de buena voluntad para el negocio mediante unas relaciones comerciales cordiales.
- Mantener una buena selección de proveedores, que actúen de la mejor manera posible.
- Asegurar la buena actuación del proveedor, entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de las mercancías y a una calidad aceptable.
- Mantener bajos los costos de funcionamiento, y tener, no obstante, personal adecuado para trabajar debidamente.

PUESTO: Encargado de Almacén	REPORTA A: Gerente de Compras
ÁREA: Almacén	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Compras	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Gerente de Compras de realizar labores de control y registro de entradas y salidas de productos y/o mercancías, propiedad de la empresa, para su almacenamiento

FUNCIONES:

- Contar con un Inventario Inicial de productos y/o mercancías.
- Controlar y registrar las entradas y salidas de productos y/o mercancías, así como otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, de acuerdo a lo establecido por la empresa para cotejar existencias.
- Verificar que los productos y/o mercancías, estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada.
- Realizar, tramitar, expedir y verificar reportes, para el reabastecimiento de productos y/o mercancías.
- Solicitar y tramitar los medios o elementos necesarios para carga y descarga de productos y/o mercancías.
- Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorias.

PUESTO: Gerente Administrativo	REPORTA A: Director General
ÁREA: Gerencial	LE REPORTAN: Contador, Vigilancia e Intendencia.
DEPARTAMENTO: Administrativo	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Director General del funcionamiento administrativo y contable de la empresa.

FUNCIONES:

- Vigila que la empresa sea redituable, a través de la interpretación periódica de los estados financieros presentados por el Contador.
- Estudia las necesidades de recursos financieros, tanto a corto plazo como a largo plazo, así como cual es la fuente para financiar a la empresa que más conviene a sus necesidades, y se lo hace saber al Director General.
- Coordina las actividades de su Departamento.
- Participa en la coordinación de los Presupuestos Departamentales, para proceder a la integración del Presupuesto general.
- Vigila que los gastos presupuestados se cumplan, y da a conocer al Director General las variaciones encontradas.
- Vigila que se cumplan los ingresos presupuestados, para que se logren las utilidades esperadas.
- Implementa objetivos y políticas departamentales, previa autorización de la Dirección.

- Convoca a juntas con el personal a su cargo.
- Mensualmente elabora un programa de pagos, tanto a proveedores como a bancos.
- Participa en juntas que convoca el Director general.
- Custodia la documentación que ampara los activos fijos de la empresa.
- Vigila que los pagos de nómina se efectúen en la fecha estipulada.
- Proporciona Asesoría Fiscal y Contable al Director General.
- Vigila que los inventarios se realicen en la fecha estipulada.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Contador	REPORTA A: Gerente Administrativo
ÁREA: Administrativa	LE REPORTAN: Crédito y Cobranza,
DEPARTAMENTO: Contable	Cajera (o) y Auxiliar de Contabilidad

OBJETIVO:

Es responsable ante el Gerente administrativo de mantener en orden y actualizados los registros y libros contables, para la elaboración oportuna de los estados financieros.

FUNCIONES:

- Coordina las actividades del personal a su cargo.
- Delega autoridad y responsabilidad a Crédito y Cobranza.
- Revisa las Pólizas de Ingresos y Egresos.
- Revisa los Reportes Diarios de Ventas, de las diferentes áreas.
- Formula las declaraciones de impuestos, para su presentación oportuna.
- Elabora y formula los Estados Financieros anuales
- Registra diariamente las operaciones efectuadas con los bancos para mantener al día los saldos..
- Coordina los presupuestos departamentales, para la elaboración del Presupuesto General.
- Elabora las declaraciones de pago al Seguro Social.
- Supervisa que los pagos a proveedores se realicen a tiempo.

PUESTO: Crédito y Cobranza	REPORTA A: Contador
ÁREA: Administrativa	LE REPORTAN: Cobradores
DEPARTAMENTO: Contable	

OBJETIVO:

Es responsable ante en Contador de mantener el crédito y la cobranza al día, para que los Cobradores efectúen oportunamente el cobro de notas y facturas.

FUNCIONES:

- Afecta las cuentas necesarias de contabilidad y crédito y cobranza, al recibir la Póliza de Ingresos.
- Lleva un listado de cuentas por persona, con el número de recibo o factura y la fecha en que se liquidó el importe.
- Da al Contador la Póliza de Diario.
- Elabora la Balanza de Comprobación, mensualmente.
- Mensualmente saca el estado de Resultados.
- Cada fin de mes, elabora un reporte de los documentos cobrados.
- Da al Contador la Balanza de Comprobación, para que la revise y la actualice.
- Se encarga de surtir la papelería a todo el personal de la empresa.
- Quincenalmente da a los Cobradores, una relación de los documentos que deben cobrar, para que los cobros se realicen oportunamente.

PUESTO: Cajero (a)	REPORTA A: Contador
ÁREA: Administrativa	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Contable	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Contador del cobro correcto de las mercancías, tanto del área de mayoreo, como del área de autoservicio, así como de cualquier otro tipo de cobro.

FUNCIONES:

- Recibe el importe de la venta de productos, tanto del área de autoservicio, como la de mostrador.
- Recibe las facturas a pagar a proveedores y acreedores, para que sean revisadas por el contador.
- Elabora una relación de los pagos efectuados a proveedores y acreedores.
- Paga el importe de las facturas a proveedores y acreedores, para recibir a cambio las facturas selladas.
- Llena las fichas de depósito para bancos.
- Realiza cortes diarios de caja.
- Asiste a Cursos de Capacitación.
- Recibe el importe de los cobros efectuados por los Cobradores.
- Asiste a las juntas de su departamento.

PUESTO: Auxiliar de Contabilidad	REPORTA A: Contador
ÁREA: Administrativa	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Contable	

OBJETIVO:

Es responsable ante el Contador de auxiliarlo a registrar todas las operaciones contables, para que la información sea veraz y oportuna.

FUNCIONES:

- Revisa el Reporte de Crédito y Cobranza quincenalmente.
- Hace un listado de lo que se captura en las pólizas de Ingresos, Egresos y diario, para verificar que estén correctas.
- Mensualmente revisa los Estados Financieros.
- Corrige los errores de los Estados Financieros.
- Prepara las declaraciones del Impuesto sobre la Renta.
- Realiza los depósitos correspondientes en los Bancos.
- Auxilia en todas las funciones al Contador.
- Asiste a Cursos de Capacitación.

PUESTO: Cobrador	REPORTA A: Crédito y cobranza
ÁREA: Contable	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Servicio	

OBJETIVO:

Es responsable ante Crédito y Cobranza de realizar los cobros en formas veraz y oportuna.

FUNCIONES:

- Efectúa los cobros por créditos concedidos.
- Elabora un reporte de clientes morosos.
- Deja avisos de su visita, para clientes que no se encuentran.
- Recibe una relación mensual de los documentos de crédito y Cobranza.
- Entrega los documentos a los clientes que realizan los pagos.
- Diariamente entrega a caja, un Reporte de Cobranza con los cobros correspondientes.
- Auxilia en las diversas actividades del departamento.
- Asiste a Cursos de Capacitación.

PUESTO: Vigilancia	REPORTA A: Gerente Administrativo
ÁREA: General	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Administrativo	

OBJETIVO:
Es responsable ante el Gerente Administrativo de mantener el orden dentro de la empresa, así como de custodiar sus bienes.

FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vigila los bienes existentes dentro de la empresa. <input type="checkbox"/> Da información a las personas que acuden al negocio, sobre donde se encuentra tal persona o departamento. <input type="checkbox"/> Revisa que todos los accesos a la empresa estén bien cerrados. <input type="checkbox"/> Realiza rondas de vigilancia por toda la empresa. <input type="checkbox"/> Vigila que el alumbrado sea el adecuado. <input type="checkbox"/> Realiza demás funciones relacionadas con su puesto.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PUESTO: Intendencia	REPORTA A: Gerente Administrativo
---------------------	-----------------------------------

ÁREA: General	LE REPORTAN:
DEPARTAMENTO: Administrativo	

OBJETIVO:
Es responsable ante el Gerente Administrativo de mantener limpio y aseado el negocio, a fin de que presente un aspecto agradable.

FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diariamente mantiene aseada la empresa. <input type="checkbox"/> Solicita al Gerente le sea comprado el material necesario para realizar sus labores de limpieza. <input type="checkbox"/> Vigila que los sanitarios siempre se encuentren limpios. <input type="checkbox"/> Mantienen lo cestos de basura vacíos. <input type="checkbox"/> Realiza demás funciones relacionadas con su puesto.

