



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESINA

**EN BUSCA DE LA MEJORA CONTINUA, EN BASE A
UNA SITUACION ACTUAL Y UNA SITUACION
PROPUESTA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A:
MARIA GUADALUPE OROZCO AVILA**

**A S E S O R:
M. A. ENRIQUE CANO TORO**

Morelia, Mich. Agosto de 2010





*Regalar flores
nunca fue tan delicioso...*



INDICE

I.	INTRODUCCION	5
II.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	6
III.	FUNDAMENTOS TEORICOS	7
IV.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	14
V.	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	15
VI.	ANALISIS FODA	17
	VI.1 FORTALEZAS	17
	VI.2 OPORTUNIDADES	17
	VI.3 DEBILIDADES	17
	VI.4 AMENAZAS	17
VII.	DIAGNOSTICO	18
VIII.	SITUACION PROPUESTA	20
	VIII.1 JUSTIFICACIÓN	20
	VIII.2 MISION	21
	VIII.3 VISION	22
	VIII.4 FILOSOFIA	23
	VIII.5 VALORES	24
	VIII.6 OBJETIVOS	25
	VIII.7 METAS	26
	VIII.8 ORGANIGRAMA	27
	VIII.9 POLITICAS	28
	VIII.10 FUNCIONES GENERICAS	29
IX.	PLANES DEPARTAMENTALES	33
	IX.1 MERCADOTECNIA Y VENTAS	33
	IX.2 PRODUCCIÓN	34
	IX.3 RECURSOS HUMANOS	35



X. CONCLUSIONES	37
XI. RECOMENDACIONES	38
XII.BIBLIOGRAFIA	39
XIII.GLOSARIO	40



I. INTRODUCCION

Construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia, para ello, debemos definir qué queremos, y en función de eso tenemos que establecer un curso de acción, por ello se requiere determinar un conjunto de líneas que nos permita alcanzar lo que se desea.

Los directivos de empresas pequeñas, están enfocados a sobrevivir, son pocos los que tienen la intención de buscar ayuda y asumir la responsabilidad de aplicar los cambios sugeridos en las asesorías. A esto se debe la importancia de aprovechar la voluntad y la necesidad de quienes están abiertos a las propuestas, lo que permita contribuir al desarrollo de la economía propia y a la de México.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Es por ello que una empresa como Floristería Delicatessen dedicada a la elaboración de arreglos frutales, busca no quedarse atrás en cuanto a la necesidad de ser competitiva ante un mercado muy variado y con exigencias cada vez mayores.

Con mi asesor, el M. A. Enrique Cano Toro acordamos que, en base al análisis FODA se determine la situación actual de la empresa antes mencionada, para posteriormente realizar una propuesta de mejora y así contribuir en la eficiencia de la empresa.



II. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Diseñar una propuesta de mejora, a partir de un diagnostico situacional fundamentado en los factores internos y externos (FODA) de la empresa floristería delicatessen e implantarla en la misma a través de la creación de una estructura definida.



III. FUNDAMENTOS TEORICOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.



Definiciones de Estructura organizacional:

Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización:

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un



complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Estructura organizativa formal

Características

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan como es una estructura organizativa formal:

1. **Tamaño:** empresa grande:
 - + Complejidad
 - + Burocracia / estructura organizativa más compleja.
 - + Especialización
2. **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.



3. **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- Cuántos subordinado puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados por que sino no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando
 1. Similitud de funciones.
 2. Proximidad geográfica.
 3. Complejidad de las funciones.
 4. Tipo de dirección y control.



Factores que determinan que un área de mando sea eficiente

- Hay que disminuir el número de relaciones.
- El entrenamiento de los subordinados, es decir, que estén capacitados.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los planes deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.
- Diferencias dependientes del nivel organizacional considerado. En los niveles superiores la
- Especialización es menor, con lo cual las áreas de mando tienden a ser más amplias.
- Cantidad de contacto personal. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que se emplea en hacer reuniones.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando reducidas.

Ventajas:

- La supervisión es más estrecha.
- Se puede ejercer un control mayor.
- Rapidez de la comunicación.



Inconvenientes:

- Puede haber una mayor injerencia por parte del director.
- Mayores costes
- Aumenta la burocracia puesto que hay más niveles.
- Pérdida de la información.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando amplias

Ventajas:

- Los superiores tienen que delegar.
- Las políticas tienen que estar formuladas claramente.
- Los subordinados tienen que estar más capacitados.

Inconvenientes:

- Se forman cuellos de botella en las comunicaciones.
- Se produce una pérdida de control
- Se requieren unos directores de gran calidad.

Departamentalización

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad.

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

- Director general => empresa
- Vicepresidente => división
- Director => departamento/ diferentes cargos dentro de una empresa
- Gerente => sucursal



- Jefe => sección

Así mismo existen mandos de autoridad dentro de la organización, como es la autoridad de línea; los cuales son los responsables directos de la realización de los objetivos, mientras que las funciones de Staff son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente.

Se llama autoridad de línea porque a un superior se le concede una línea de autoridad entre sus subordinados.



IV. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Floristería Delicatessen es una empresa joven con actitud emprendedora y deseo de superación, dedicada a hacer todo tipo de arreglos frutales para cualquier ocasión, la cual se ha forjado gracias a un gran esfuerzo y dedicación.

Comenzó con un propósito: brindar a la gente productos innovadores y de calidad; cuenta con una gran variedad de diseños, utilizando todo tipo de fruta fresca y de temporada para garantizarle al consumidor el mejor sabor y color

En esta organización, específicamente, no se llevo a cabo una planeación al momento de crearla, y el manejo que se tiene de la misma por lo tanto es empírico, es decir, no hay una estructura definida de la empresa ni de lo que se desea lograr con ella, por lo que considero que al ser un potencial de negocio se debe explotar al máximo, y una manera de hacerlo es analizando el presente de la empresa mediante un análisis interno y externo (estudio FODA) y en base a la información recabada se pretende elaborar una serie de mejoras, que nos permitan proyectar una situación futura que mejore el funcionamiento de la misma.

El presente estudio se ha desarrollado con la finalidad de aportar al dueño de la empresa Floristería Delicatessen, apoyo y orientación para encontrar una nueva forma de administrar, encaminada al desarrollo de mejoras partiendo de un diagnostico.



V. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

El objetivo principal de este análisis es dar una visión general de la empresa, tanto en su ambiente externo como interno,

Las fortalezas y debilidades forman parte del ambiente interno de la compañía, es decir, son propios de ésta y su adecuado manejo depende de los miembros de la misma. Es tan necesario encontrar las fortalezas de la empresa para explotarlas al máximo, como lo es conocer las debilidades actuales y potenciales para tomar los cursos de acción adecuados que permitan minimizarlas.

Las oportunidades y amenazas forman parte del ambiente externo que rodea a cualquier empresa. Conocerlas es igualmente importante, pues le dan un parámetro a la empresa sobre lo que puede esperar del mercado, entendiendo por esto las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas ajenas a su control. Es crucial encontrar las oportunidades que presenta el mercado para poder diversificar el riesgo o incursionar en nuevos negocios. La detección de las amenazas también es necesaria para encontrar las formulas que las puedan mitigar, siendo proactivos en lugar de esperar a que las mismas restrinjan el desenvolvimiento satisfactorio de la empresa.

La situación que se percibió en esta empresa al iniciar la investigación es como sigue:

FORTALEZAS

El recurso humano tiene un firme compromiso hacia la empresa, ya que su mayoría son familiares y por lo tanto todos obtienen un beneficio.

Hay flexibilidad en su estructura organizacional y apertura al cambio, así mismo es una empresa que está en constante innovación, ya que todos sus integrantes aportan ideas y



al mismo tiempo el cliente tiene la oportunidad de crear sus propios diseños personalizándolos y aportando un producto más que ofrecer.

OPORTUNIDADES

En cuanto a los factores externos de los que la organización ha podido obtener ventaja, son los siguientes:

La empresa no cuenta con una competencia directa que ofrezca los mismos productos en conjunto por lo que el producto base ha tenido muy buena aceptación, lo que permite tener la facilidad de introducirlo en el mercado y además la posibilidad de incrementar su cartera de clientes.

Todo lo anterior les permite tener un panorama de crecimiento en el futuro.

DEBILIDADES

Por otro lado en su ámbito interno las condiciones prevalecientes que representan conflicto para la empresa, son las siguientes:

Debido a que es una empresa dirigida en su mayoría por familia, no se cuenta con una administración formal, lo que propicia una serie de dificultades, tales como la falta de mecanismos para abatir costos y por lo tanto tampoco existe una planeación como tal, donde existan objetivos definidos para la empresa que logren una apertura de mercado y por consecuente su capital se puede volver insuficiente para solventarla.

AMENAZAS

Respecto a las condiciones externas que representan severos obstáculos a vencer, encontramos que:

La empresa ofrece un producto el cual no tiene competencia, por lo que existe la posibilidad de que copien el producto y por lo tanto no lograr ser competitivos en cuanto a precio se refiere, ya que solo se cuenta con un proveedor de la principal



materia prima, y se puede presentar que dicho proveedor no cumpla con el pedido requerido, lo que ocasionaría que no haya una estabilidad en los precios.

VI. ANALISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

EMPRESA.-FLORISTERIA DELICATESSEN

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Producto innovador. ➤ Flexibilidad en su estructura organizacional. ➤ Personal abierto al cambio y a la innovación. ➤ Precio competitivo. ➤ Atención personalizada al cliente. ➤ Facilidad de diversificación de productos.	➤ No existe competencia directa ➤ Facilidad de introducción en el mercado. ➤ Aceptación del producto base. ➤ Diversificación del mercado. ➤ Expansión del mercado. ➤ Incrementar la cartera de clientes. ➤ Excesiva oferta de productos competitivos para comercializar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
➤ Falta de planeación estratégica. ➤ No cuenta con estrategias y objetivos definidos. ➤ Capital insuficiente. ➤ No cuenta con instrumentos necesarios y equipo de trabajo adecuado. ➤ Falta de información de proveedores alternos.	➤ Que copien el producto base. ➤ Falta apertura de mercado. ➤ Reacción de competidores (guerra de precios). ➤ No lograr ser competitivos en precio y calidad frente a la competencia. ➤ Aumento de precios en materia prima que no es de temporada.



- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">➤ Dependencia de un solo proveedor de su principal materia prima. |
|--|---|

VII. DIAGNOSTICO

Floristería Delicatessen, es una empresa que se encuentra en una posición privilegiada ya que no cuenta con una competencia directa a su producto potencial, además de contar con la oportunidad de ampliar su mercado debido a la variedad de productos y servicios que se tienen para ofrecer.

Sin embargo la realidad que enfrenta actualmente la empresa, se caracteriza por serios problemas internos que restringen en gran medida el crecimiento de la empresa e, inclusive, amenazan con poner en riesgo su permanencia en el mercado. Los problemas principales detectados a partir del análisis FODA se refieren a aspectos administrativos y financieros.

Floristería Delicatessen se caracteriza por no contar con ningún tipo de planeación, es decir, los propietarios y el personal desconocen hacia dónde se dirigen y cómo van a llegar allí. Las actividades se llevan a cabo básicamente por inercia e instinto, situación que ha llevado a la empresa hasta un punto en que está en riesgo la continuidad de las operaciones.

El trasfondo de los problemas se descubre al investigar un poco y descubrir que no hay ninguna persona en la empresa que posea conocimientos administrativos. Lo anterior redundaría en que no se posea una planeación, ni objetivos y estrategias definidas. La estructura organizacional de la empresa carece de fundamento, las funciones de todo el personal no están definidas y no hay nadie que se haga responsable en forma directa de los proyectos. No se cuenta con un organigrama



que muestre las líneas de autoridad, aspecto que crea bastante desorden y desconcierto dentro de los empleados.

Por ello se pretende darle formalidad a la empresa, creando una estructura definida, logrando con esto que se tenga un sentido de existencia.

En base al análisis antes realizado, la propuesta desarrolló mediante una consultoría participativa la misión, visión, filosofía, valores, objetivos, organigrama general y una serie de planes para cada uno de los departamentos que deben existir en la empresa, así como estrategias para el logro de los objetivos.



VIII. SITUACIÓN PROPUESTA

VIII.1 JUSTIFICACIÓN

Toda empresa que busca ser competitiva debe tener una estructura bien definida de la organización. Muchas empresas cuentan con planes sólo en la mente de sus integrantes, por lo que el establecer una estructura es de gran ayuda para que todos los que formen parte de la empresa, tengan parámetros sobre los cuales basarse y lograr unidad en los objetivos que se buscan alcanzar.

La siguiente propuesta fue realizada en conjunto con mi asesor el M.A. Enrique Cano Toro, la cual es totalmente objetiva y refleja el deseo de los propietarios de la empresa por mejorar el desempeño de la misma.

La propuesta sugerida describe una situación ideal que podría aplicarse a toda empresa que no cuente con una estructura de la misma.

Por lo tanto al ser una empresa pequeña se integró sólo lo que se considera fundamental para la empresa.



VIII.2 MISIÓN

Lo primero que se define en una empresa es la misión. Toda organización se crea para cumplirla finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito.

La misión de una empresa es su actividad principal y la forma en que la lleva a cabo. Su correcta creación e interpretación, permite entender con claridad el verdadero propósito de la empresa y genera un compromiso por parte de sus miembros para lograr lo que el negocio pretende.

En forma breve y precisa, es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad, destaca el quehacer fundamental o concepto de negocio al que se dedica una organización, haciendo énfasis en el valor y beneficio que reciben sus clientes.

Floristería Delicatessen, no cuenta con una misión establecida, por lo que se propone la siguiente:

“Ofrecer a personas y empresas, productos innovadores combinando ingredientes de primera calidad, lo anterior bajo el más alto valor sobre la base de precio, calidad, y satisfacción del cliente, a fin de consolidar una posición de liderazgo en nuestro nicho de mercado, manteniendo una operación rentable.”



VIII.3 VISIÓN

Una vez definida la misión, se debe definir la dirección en la cual se moverá la empresa, es decir, hasta donde se quiere llegar. Es por ello que se define la visión de la empresa, teniendo en cuenta que todos los que integran deben estar comprometidos con la misma, para lograr los mejores resultados en el largo plazo.

La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Principalmente es la idea de lo que el dueño desea que ésta llegue a ser en un futuro determinado, es el responsable de visualizar a dónde desea llevar su negocio y fijarse un lapso de tiempo para concretar esta idea.

La visión debe contener elementos capaces de atraer la atención y el interés de los empleados, tiene que ser realista y alcanzable para atraer la participación y el compromiso de todo el equipo de trabajo.

La visión propuesta para Floristería Delicatessen, es la siguiente:

Consolidar la empresa como líder en organización de eventos sociales, ofreciendo una gran variedad de servicios y productos, garantizando al cliente la satisfacción de un evento exitoso basado en la "calidad total", logrando con esto que sea la mejor en la ciudad y por consiguiente en el país.



VIII.4 FILOSOFIA

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo.

Para el funcionamiento sano de una empresa también es necesario que todos los empleados conozcan la filosofía básica

La filosofía propuesta para la empresa antes mencionada es la siguiente:

“Trabajar con entusiasmo, responsabilidad, disciplina y compañerismo, demostrando una gran actitud, calidad humana y respeto hacia la empresa y sus integrantes, buscando siempre el éxito satisfaciendo a la sociedad.”



VIII.5 VALORES

Para el desarrollo óptimo de la empresa es indispensable que todos los empleados compartan ciertos valores mínimos que, deberán regir todas las operaciones y relaciones. “Un valor es una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no lo es.” Es necesario que las organizaciones posean sus valores bien establecidos, ya que estos ayudan a guiar las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización.

Después de conocer el ambiente organizacional de la empresa, las creencias y las formas de hacer las cosas, resaltan los siguientes valores:

Compromiso: Transformación de promesas en realidades.

Responsabilidad: Conciencia de nuestras obligaciones y cumplirlas.

Trabajo en equipo: Somos un equipo de personas que enfocan su energía a lograr objetivos comunes, que trabajan unidos y gozan haciéndolo.

Amabilidad: Trato cálido y cortés con nuestros clientes, compañeros, proveedores y con todos con los que interactuamos.

Humildad: Demostrar una actitud de igualdad ante las personas, ofreciéndoles dignamente con respeto y entusiasmo nuestros productos.



Superación: Adquirir nuevos conocimientos con un espíritu de preparación continua.

VIII.6 OBJETIVOS

Los objetivos son la separación, en etapas o fases, de lo que se expresa en la misión y visión, materializándolas, a través de las estrategias seleccionadas por los directivos, haciendo una división de tareas, que en conjunto, van a dar como resultado todo lo que se ha planeado en la filosofía de la empresa.

La misión de la empresa tiene que convertirse en objetivos detallados de apoyo para cada nivel gerencial. Cada gerente debe tener objetivos y la obligación de alcanzarlos.

Los objetivos propuestos son los siguientes:

- Mejorar la calidad productiva y de servicio continuamente para poder cubrir las necesidades de los clientes.
- Estar siempre atentos a los cambios del mercado, enfocados en los gustos de los clientes y usuarios, para ajustar rápidamente la mercadotecnia ó el producto.
- Brindar confianza y compromiso a los clientes y usuarios por medio del continuo desarrollo y crecimiento en calidad, presentación en los productos y servicios prestados por la empresa.



VIII.7 METAS

Las metas son una desagregación de los objetivos en función de márgenes de tiempo inferiores al que se estima para la realización de un plan. Se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar y cuantificar.

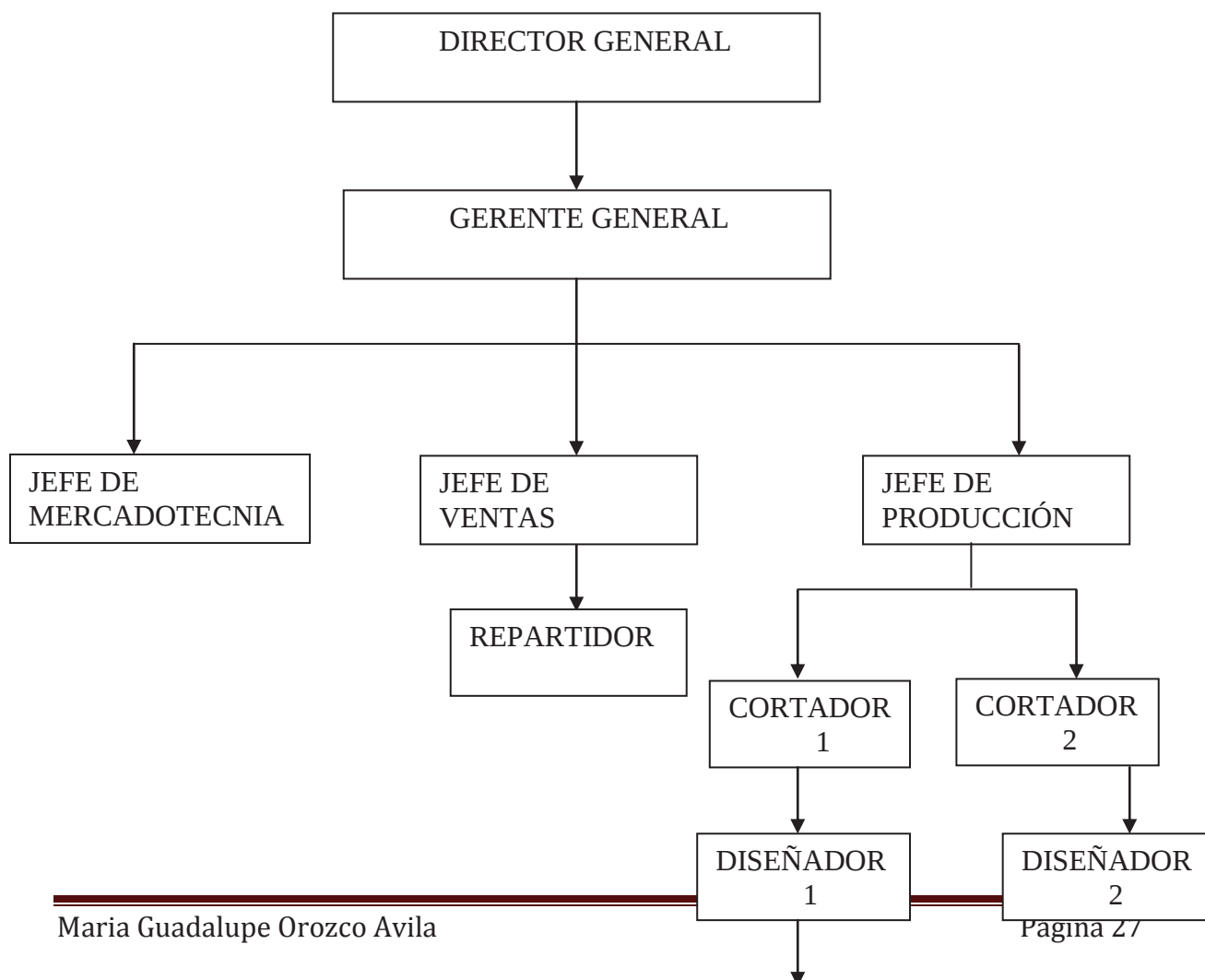
Las metas propuestas para la empresa se presentan a continuación:

- Cumplir un presupuesto de ventas mensuales para asegurar la rentabilidad de la empresa.
- Lograr un reconocimiento local con nuestros clientes y la población en general, en el primer año de vida de la empresa.
- Ampliar la gama de productos y servicios al cliente, prestados por la empresa en un periodo máximo de un año, según los movimientos que se presenten en el mercado y seguir actualizándonos.



VIII.8 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.





DECORADOR

1

DECORADOR

2

VIII.9 POLITICAS

Es importante que todos formemos y cultivemos una cultura de servicio y esto solo se logrará en la medida de que hagamos hábito en nuestro día a día de las políticas que forman parte de nuestra cultura organizacional, por lo cual todos los colaboradores las deben conocer y vivir.

Las políticas propuestas para la empresa son las siguientes:

1. Todos los integrantes de la empresa deben dar un trato amable a los clientes, proveedores, compañeros y a todas las personas con las que se interactúa.
2. Emplear una atención personalizada.
3. Procurar las necesidades y gustos de sus clientes.
4. Contacto cercano siempre con el cliente ,para saber sus necesidades y mantenerlo informado de lo que la empresa ofrece
5. El cliente siempre tiene la razón.
6. Cuando haya reclamaciones por que los estándares de calidad en el producto no sean los mismos, se hará un descuento adicional en la próxima compra, se cambiara el producto defectuoso. y se dará una disculpa personal por el director general.



VIII.10 FUNCIONES GENERICAS

Director General

1. Realiza las Funciones de un departamento de Finanzas.
2. Establecer los objetivos de la empresa.
3. Elegir el producto o productos de la empresa.
4. Elegir el nombre, logotipo y lema de la empresa.
5. Autorizar el presupuesto de la empresa.
6. Aprobar los reglamentos, programas y presupuestos de la empresa.
7. Evaluar periódicamente el desarrollo de la empresa.

Gerente General

1. Realiza las funciones propias de un departamento de Recursos Humanos.
2. Proponer al Director General los nombramientos de los encargados de los departamentos de Mercadotecnia, Ventas y Producción.
3. Reportar al Director General el estado de la empresa con la participación de los correspondientes directores de las áreas.
4. Supervisar las áreas de actividad de la empresa.
5. Impulsar y vigilar la aplicación de la Calidad en todas las actividades de la empresa.



6. Evaluar el desempeño del personal y fomentar una buena relación laboral entre los miembros de la organización.
7. Desempeñar las funciones del Director General en su ausencia.

Gerente de Mercadotecnia

1. Planear y dirigir la investigación de mercado
2. Coordinar la publicidad y promoción del mercado de la empresa.
3. Crear una imagen corporativa acorde a la filosofía de la empresa.
4. Buscar vinculaciones con empresas organizadoras de eventos y salones de fiesta.
5. Realizar programas para la introducción de nuevos productos y servicios al mercado.

Gerente de Ventas

1. Tener en tiempo y forma los pedidos solicitados por los clientes trabajando en conjunto con el departamento de producción.
2. Mantener actualizado el registro de las ventas realizadas.
3. Coordinar los envíos con la participación del repartidor.
4. Establecer un plan de ventas.



Gerente de Producción

1. Dirigir y supervisar a la fuerza de producción de la empresa.
2. Mantener el registro actualizado de la producción.
3. Identificar los proveedores adecuados de las materias primas requeridas por la empresa.
4. Elaborar las solicitudes de dinero para la compra de materias primas.
5. Deberá mejorar continuamente la Calidad de producto y aumentar los volúmenes del mismo.

Cortador

1. Organización y medición de todos los ingredientes.
2. Cuidar la temperatura y textura de la fruta.
3. Hacer los cortes de la fruta de acuerdo al diseño que se realice.
4. Poner el chocolate en los moldes y refrigerarlos.

Diseñador

1. Armar las brochetas con la fruta de acuerdo al diseño.



2. Hacer el vaciado de los moldes.
3. Armar la base elegida con las brochetas.

Decorador

1. Derretir el chocolate y hacer las combinaciones de colores.
2. Hacer el decorado de las brochetas con los diferentes colores de chocolate.
3. Armado Final con las brochetas decoradas.

Repartidor

1. Hacer la entrega de los pedidos solicitados a domicilio.
2. Realizar los mandados que requiera el departamento de producción.
3. Colaborar con los demás departamentos cuando no se tengan pedidos por entregar.



IX. PLANES DEPARTAMENTALES

IX.1 MERCADOTECNIA Y VENTAS

OBJETIVOS

- Establecer un plan de ventas.
- Lograr que la Empresa tenga una imagen corporativa acorde a la filosofía de la misma y que a su vez tenga un impacto en la ciudad.
- Fomentar el consumo de productos naturales a través de una imagen innovadora.
- Lograr la aceptación del Producto.
- Lograr introducir nuevos productos al mercado.
- Lograr un adecuado programa de promoción y publicidad.

ESTRATEGIAS

- Dar pruebas gratis (presentaciones pequeñas).
- Hacer trípticos de la Empresa y el Producto en específico.
- Stands del producto en lugares estratégicos
- Diseño de paquetes del producto para eventos especiales.



- Establecer nuevos productos con diferentes formas y tamaños para diversificar el mercado.
- Establecer diseños acordes con las temporadas.

IX.2 PRODUCCIÓN

OBJETIVOS

- Cumplir con los programas de producción en tiempo y forma.
- Elaborar un producto de calidad.
- Reducción de desperdicios.
- Reducción de costos.
- Establecer un buen control de inventarios tanto de materias primas como de productos terminados.

ESTRATEGIAS

- Mantener un control de inventarios mediante la elaboración de una gráfica que nos muestre de manera anticipada los requerimientos del área de producción en cuanto a materia prima, así como de productos terminados y mantener registros de entrega a Ventas.



- Investigación periódica de nuevos proveedores potenciales que nos den un mejor precio en cuanto a la materia prima y materiales requeridos.
- Definir tiempos y movimientos en cada parte del proceso.
- Capacitación periódica para la reducción de desperdicios y mermas que permitan una mejora continua.

IX.3 RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS

- Mantener al personal capacitado.
- Mantener una buena relación laboral entre los miembros de la organización.
- Fomentar las relaciones interpersonales.
- Evaluación del desempeño y conocimiento del personal.
- Establecer medidas de seguridad e higiene.
- Reclutamiento de personal en tiempo y forma.
- Cumplir con los procesos de contratación en tiempo y forma.

ESTRATEGIAS

- Establecer programas y cursos de capacitación continua.



- Rotación de personal dentro de los distintos departamentos, lo que permita que obtengan conocimientos de cada una de las diferentes áreas de la organización.
- Implantar métodos de comunicación y motivación a través de incentivos, bonos y reconocimientos.

IX.4 FINANZAS

OBJETIVOS

- Tener la contabilidad al día.
- Lograr al máximo el aprovechamiento de los recursos.
- Llevar a cabo una buena planeación financiera.
- Detectar oportunidades de inversión.
- Evitar pagos de impuestos innecesarios.
- Manejo adecuado en el pago de sueldos y salarios
- Control de costos de materia prima
- Manejo adecuado de los diferentes presupuestos

ESTRATEGIAS

- Manejo de métodos, sistemas y paquetes contables.
- Implantación de un sistema de calidad total y mejora continua.



- Control adecuado sobre tu nomina en el pago de sueldos.
- Elaboración de cotizaciones de costos de materia prima y opciones secundarias.
- Control de ingresos y egresos de flujo de efectivo.

X. CONCLUSIONES

El trabajo realizado durante la presente investigación, permitió confirmar que las carencias y obstáculos que enfrentan las empresas pequeñas, se originan en gran medida debido a la falta de preparación administrativa de dueños y directivos. Por lo tanto se concluye lo siguiente:

- Las posibilidades de crecimiento de la empresa Floristería delicatessen son elevadas si adecua su estructura organizacional, ya que carece de una planeación que dirija sus actividades.
- La toma de decisiones está centralizada en el dueño de la empresa.
- Las líneas de autoridad no están definidas en la empresa.
- Los propietarios de la empresa están dispuestos a tomar las medidas necesarias para lograr que la empresa sea rentable y pueda llegar a ser líder en el mercado.
- La empresa posee una filosofía no explícita de calidad en el servicio que debe ser reforzada.



- Hay una ausencia total de políticas y de las funciones de cada uno de los integrantes.
- La empresa no cuenta con planes establecidos para cada uno de las áreas que deben existir dentro de la misma.

XI. RECOMENDACIONES

Después de un análisis de la organización se observó que, ésta cuenta con un mercado en el cual puede llegar a cumplir las metas trazadas, siempre y cuando se maneje de manera profesional, con personas especializadas en todas las áreas, con una mejor división de trabajo y responsabilidades administrativas.

Además se debe tomar en cuenta que si la situación continua de esta manera, la organización puede no sobrevivir mucho tiempo, debido a la proliferación de competencia, que cada vez más se acerca a los beneficios y servicios que esta ofrece.

Así mismo los beneficios de trabajar bajo una metodología, permite llevar un orden y control con el cual se pueden lograr mejoras en toda la empresa.

Por lo tanto se enfatiza a los propietarios de la empresa, tomen en cuenta la propuesta sugerida, la cual les brinda una serie de beneficios futuros.



XII. BILIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. **Administración: teoría, proceso y práctica**. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana.
- Robbins P., Stephen Decenzo A., David. **“Fundamentos de Administración, Conceptos esenciales y aplicación”**, Prentice hall 3^a Ed. México, 2002.
- Koontz y Weihrich. **“Administración una Perspectiva Global”**, 11^a Edición Editorial, McGraw-Hill. México, 1998.
- haroldo.herreraarrob@gmail.com
- Buscador Google.



XIII. GLOSARIO

Calidad. Es el conjunto de cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien sirve de él. En su sentido más amplio la calidad es algo que puede mejorarse.

Calidad Total. La calidad total es una filosofía en la que se busca la excelencia de los resultados de las organizaciones, la mejora continua y la calidad en toda la organización.

Cultura de calidad. Es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización, contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

FODA. Análisis, diagnóstico de la situación interna y externa de una organización, para determinar sus fortalezas, oportunidades y amenazas.



Manual de Organización y de Procedimientos. Documento que contiene la descripción detallada de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Mejora continua: Es un proceso estructurado, que permite, a partir de los problemas detectados en la empresa, mediante la realización de cambios y su resolución, conseguir una mejor posición competitiva de la misma y por lo tanto mejorar los resultados.

Satisfacción del cliente. Proceso resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía con respecto al de sus competidores, en relación con el grado del cumplimiento de sus expectativas.