



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

***ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE MANUALES DE
ORGANIZACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS
MORELIANAS***

**TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA
MARÍA GABRIELA CHÁVEZ MORALES**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESORA: M. A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN

CO-ASESORA: M. A. MARÍA EUGENIA ROMERO OLVERA

MORELIA, MICHUACÁN, JULIO 2013

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Antes que a nadie quiero agradecerle a Dios, Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, momento que he esperado y que a pesar de las dificultades me mostró el camino para seguir adelante, y lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. Y también por los momentos difíciles que me han enseñado cada día a salir a delante.

A ti Madre. Te agradezco todo lo que soy, te debo todo en la vida. Porque me educaste y soportaste mis errores. Gracias por tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida!, ¡Te quiero mucho! Y nunca voy a terminar de agradecerte, el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindaste para culminar mi carrera profesional.

A mis Familiares. Les agradezco la confianza, y el amor, en especial a mis abuelitos Guadalupe y Fermín, a mis tíos Alejandro, Margarito y Fermín y a mis tías Carmen y Guadalupe que en algún momento de mi vida me apoyaron más que nadie, tanto económicamente como con sus palabras de aliento, me resulta muy difícil poder nombrarlos en tan poco espacio a todos ustedes, pero gracias.

Gracias a mis maestros, por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, sabiduría que espero algún día compartir con los demás, en especial a la M. en A. María Ofelia Mendoza Galván y la M. en A. María Eugenia Romero Olvera, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo, es difícil poder nombrar a todos esos maestros que han sido parte de mi formación académica y han contribuido para que yo llegue hasta aquí, en este espacio, ya que son muchos, pero siempre los llevare en mis recuerdos.

A mis amigo(a) s. Eso(a) s amigo(a) s que se han convertido en mi familia: Bertha González, Maricela Zamudio, Gabriela Antonio, Claudia Gómez, Valentín Buitrón, Oscar Maldonado, Roberto Huipio, que a pesar de la distancia siempre me has dado palabras de aliento y tú apoyo, a Marbella Moreno y toda su familia que me recibió en su casa como si fuera una integrante más, y a Jesús Aguirre, Arcelia Mendoza, Conny Cristóbal, Pablo López, César Flores, Orlando Hernández, Diana Castañeda, Citlally Aparicio y Nayeli Serrano, Que gracias al equipo que formamos en algún momento de nuestra carrera logramos llegar hasta el final de este gran pasó, ya que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.

A las personas que se han cruzado en mi camino, para apoyarme en algún momento de mi vida gracias, son varias para poder nombrarlas en este espacio, pero espero sepan de quienes hablo, entre ellas mis madrinas.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Cuna de héroes, Crisol de pensadores, porque hoy puedo decir que soy Nicolaita y en especial a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas por esa oportunidad de formar parte de ella.

¡Gracias!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	8
PROBLEMA, CONTEXTO Y LIMITACIÓN.	9
JUSTIFICACIÓN.	10
OBJETIVO.	11
HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES.	12
METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.	13
 CAPITULO 1.- MANUALES ADMINISTRATIVOS	
1.1 Antecedentes.	14
1.2 Conceptos.	15
1.3 Objetivos.	16
1.4 Ventajas Y Desventajas De Los Manuales.	17
1.4.1 Ventajas.	17
1.4.2 Desventajas.	19

CAPITULO 2.- CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

2.1 Clasificación.	20
2.1.1 Por Su Contenido.	20
2.1.2 Por Su Función Específica.	22
2.1.3 Manuales Generales.	23
2.1.4 Manuales Específicos.	24

CAPITULO 3.- ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

3.1 Proceso De Elaboración.	25
3.1.1 Planeación Del Trabajo.	25
3.1.2 Aplicación De Técnicas De Investigación.	26
3.1.3 Análisis De La Información.	27
3.1.4 Estructuración.	28
3.1.5 Validación De La Información.	28
3.1.6 Autorización Del Manual.	28
3.1.7 Distribución.	29

CAPITULO 4.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.1 Conceptos.	30
4.2 Objetivos.	30

4.3	Importancia Del Manual De Organización..	31
4.4	Ventajas Y Desventajas.	31
4.4.1	Ventajas.	31
4.4.2	Desventajas.	31
4.5	Tipos De Manuales De Organización.	32
4.6	Elaboración Y Contenido Del Manual De Organización..	32
4.6.1	Contenido Del Manual De Organización.	32
4.6.2	Estructura Del Manual De Organización.	35

CAPITULO 5.- MICROEMPRESAS DE MORELIA MICHOACÁN.

5.1	Introducción Sobre Las MicroEmpresas.	37
5.2	Conceptos.	38
5.3	La Microempresa.	39
5.4	Objetivos De Las Microempresas Morelianas.	41
5.5	Ventajas Y Desventajas De Las Microempresas.	41
5.5.1	Ventajas.	41
5.5.2	Desventajas.	42
5.6	Apoyos Para La Creación Y Subsistencia De Microempresas.	43

CAPITULO 6.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE AMBARHATI GAZPAMICH UNA MICROEMPRESA EMPRENDEDORA

6.1 Ambarhati Gazpamich Una Microempresa Emprendedora.	47
6.1.1 Resumen Ejecutivo.	47
6.1.2 Nombre Y Descripción De La Empresa.	47
6.1.3 Factibilidad, Viabilidad Y Vulnerabilidad.	48
6.1.4 Valor Agregado.	48
6.2 Manual de Organización Estratégico, Diseñado Para Ambarhati Gazpamich.	49
CONCLUSIONES.	77
RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.	79
GLOSARIO.	81
BIBLIOGRAFÍA.	83
ANEXOS.	85

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales requieren de herramientas administrativas para operar con eficiencia, es por ello que la organización como elemento del proceso incluye la elaboración de manuales administrativos considerados documentos indispensables para el trabajo administrativo y operativo, en especial dentro de las microempresas, que aunque son de una magnitud menor, el manual organizacional sigue siendo de vital importancia.

Para el Licenciado en Administración el manual de organización es una herramienta administrativa de mucha importancia, pero para explicar dicha importancia y el impacto que adquieren dentro de las empresas, empezaremos por abordar los manuales administrativos de manera general, cuáles son sus orígenes, los conceptos que dan diferentes autores, sus objetivos, ventajas y desventajas, la clasificación de los mismos para ubicar dentro de ella el manual de organización, ya que es donde nos enfocaremos, y como se elaboran dichos manuales administrativos.

Específicamente ya sobre los manuales de organización abordaremos los conceptos, los objetivos, las ventajas y desventajas, así como todo lo relacionado con su planeación y elaboración.

También explicaremos cuestiones relacionadas con las microempresas y la creación de las mismas para establecer estratégicamente cuando aplicar el manual de organización.

Veremos el caso práctico Ambarhati Gazpamich, un proyecto emprendedor, esto para observar y demostrar la importancia del manual de organización dentro de las microempresas. Por último presentamos conclusiones y recomendaciones.

PROBLEMA, CONTEXTO Y LIMITACIÓN

Nuestro problema se detecta en las microempresas ubicadas en la ciudad de Morelia, las cuales no cuentan con una administración formal y por tanto su permanencia en el mercado es limitada, tal vez porque no cuentan con la aplicación de las estrategias administrativas adecuadas. Por ejemplo una herramienta importante es el Manual de Organización. En este sentido se realizó una investigación exploratoria microempresas dedicadas al comercio, con la cual se detectó que muchas no cuentan con un Manual de Organización.

En virtud de que las microempresas en México tienen un papel importante en la economía, deben de emplearse estrategias para lograr la mayor operatividad y tiempo de permanencia. Y ya que la mayoría de estas son formadas por familiares y debido a la confianza que existe entre ellos, nos e hace una definición de actividades, funciones y responsabilidades, y aparece la duplicidad, al igual que un desorden administrativo, por tal motivo determinamos que uno de los problemas es la ausencia de un Manual de Organización.

Es por ello que nuestra investigación se ubicara en el contexto de microempresas que operan en la ciudad de Morelia, teniendo como limitación las comerciales.

¿Qué estrategia requieren las microempresas morelianas para aplicar un Manual de Organización?

JUSTIFICACIÓN

Los manuales de organización son instrumentos de planeación y control en la administración de gran importancia ya que dan a conocer las actividades, permitiendo desarrollar las funciones, procedimientos, cumpliendo con las políticas establecidas de una manera más eficaz y eficiente, hacia el cumplimiento de la misión y visión organizacionales.

Se ha establecido que mediante la elaboración del Manual de Organización se logre una mayor difusión, mejorar la eficiencia en las diferentes microempresas formadas dentro de programas de emprendedores y empresarios, para a su vez lograr que se establezcan como empresas formales a través de incubadoras.

El manual de organización es de gran utilidad para todos los trabajadores, tanto directivos, como operativos en las empresas ya que permiten capacitar y adiestrar al personal y se tenga bien definido el área, las funciones y las obligaciones, ya que son de vital importancia para una empresa que está formada de una manera estable.

Para el Licenciado en Administración es de gran importancia saber llevar a cabo la elaboración de los manuales administrativos, más específicamente, el de organización ya que es la base para llevar a cabo la planeación, dirección y el control de las actividades realizadas dentro de las microempresas.

Se considera que esta investigación será de utilidad para los microempresarios de cualquier giro de actividad, dada la sencillez de la estrategia para aplicar el Manual de Organización.

OBJETIVO

Proponer el diseño y aplicación del Manual de Organización para las microempresas morelianas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❁ Implementar el manual organizacional en las microempresas como una herramienta de apoyo a los Programas gubernamentales.
- ❁ Proponer a las microempresas morelianas estrategias en el diseño y aplicación del Manual de Organización para un mejor aprovechamiento de sus recursos que conduzcan al alcance de sus objetivos.
- ❁ Definir y comunicar la mejor asignación de funciones y obligaciones a los integrantes de las microempresas.

HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

H.1.- Al implementar un Manual de Organización como herramienta administrativa, se obtendrá mayores resultados en los programas de apoyo a las microempresas.

V.I.- Al implementar un Manual de Organización como herramienta administrativa,

V.D.- Se obtendrá mayores resultados en los programas de apoyo a las microempresas morelianas.

METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

En la tesis como todo trabajo de investigación, debemos tener un procedimiento y en este caso se emplea el Método Científico, y sus técnicas. Al seleccionar el tema, con la ayuda de un cronograma o esquema de trabajo, se empezó a realizar lo que se describe a continuación.

Para la realización de esta, se empleo la investigación documental, así como la investigación de campo. Las cuales vemos desarrolladas a lo largo de esta tesis, adecuadas para obtener los resultados esperados.

Para empezar se realizo una recopilación de información documental sobre los manuales administrativos, las MIPYMES y los programas de apoyo para estas. Una vez obtenida la información requerida para la realización de esta de tesis, se procedió a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de cada uno de los temas investigados. Y así estructurar dicho trabajo.

En cuanto a la investigación de campo nos basamos en la técnica de la observación, la cual en este caso, se realizo de manera indirecta ya que estuve analizando varios establecimientos de microempresarios morelianos para determinar cuáles eran sus principales problemas y si estos se pueden resolver a través de la implementación del manual de organización.

También realizamos una entrevista a una microempresaria dentro del ramo abarrotero que pertenece al programa nacional de MIPYMES.

Una vez hechas las observaciones, se utilizaron para analizar y llegar a las conclusiones, cabe mencionar que la experiencia adquirida durante el programa emprendedores de impulsa, también sirvió al momento de establecer la etapa de elaboración del manual de organización, su importancia y el uso del mismo.

Capítulo 1

MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.1 ANTECEDENTES

La Historia de los manuales administrativos nos remonta a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e instrucciones internas. Son considerados los antecesores de los manuales porque fueron los primeros en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que se debía llevar a cabo.

Estos surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla. Surgieron a mediados del siglo XIX.

(Krauss, 1977) Y (Valencia J. R., 2002) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

Es importante mencionar que en México son mucho más recientes. En pleno siglo XXI: “todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera” (Valencia J. R., 2002).

1.2 CONCEPTOS

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". (Ponse, 1990)

"Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa". (Galindo, 1999)

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". (Continolo, 1999)

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". (Terry, 1999)

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". (Kellog., 1999)

De acuerdo a lo anterior se concluyo, como concepto propio, que los Manuales Administrativos son documentos detallados y redactados de manera clara y precisa que sirve de herramienta a los integrantes de una organización para conocer, llevar a cabo actividades, adiestrar y capacitar al nuevo personal, ya que existen gran variedad de estos.

1.3 OBJETIVOS

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ⊗ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ⊗ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ⊗ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ⊗ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ⊗ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- ⊗ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ⊗ Auxiliar en la inducción a la empresa y al puesto.
- ⊗ Servir de base para el adiestramiento y la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ⊗ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ⊗ Interviene para la consulta de todo el personal.
- ⊗ Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ⊗ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- ⊗ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ⊗ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades y detectar fallas o errores.
- ⊗ Facilitar las labores de auditoría, el control interno y su evaluación.
- ⊗ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ⊗ Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ⊗ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

1.4.1 Ventajas:

- ⊗ Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- ⊗ Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ⊗ Facilitan el estudio de los problemas de organización.
- ⊗ Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ⊗ Sirven como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

- ⊗ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ⊗ Evitan conflictos jurisdiccionales por la duplicidad de funciones.
- ⊗ Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ⊗ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ⊗ Conservan un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ⊗ Sirven como una guía en el adiestramiento de novatos.
- ⊗ Son fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ⊗ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- ⊗ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- ⊗ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ⊗ Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- ⊗ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ⊗ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

1.4.2 Desventajas:

- ⊗ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ⊗ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ⊗ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- ⊗ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ⊗ El costo de producción y actualización puede ser alto.
- ⊗ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ⊗ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- ⊗ Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

Capítulo 2

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

2.1 CLASIFICACIÓN

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que se requiere en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos del personal, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información y de las necesidades de cada institución o empresa para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa o institución: una dirección, un departamento, una oficina, sección, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, pero pueden resumirse de la siguiente manera: Los diferentes organismos tienen necesidad de manuales diferentes, el tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se tiene que lograr. En algunos casos, solo sirve a un objetivo y en otros se logran varios objetivos.

2.1.1 POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- a) **Manual de Políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

- b) **Manual de Organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- c) **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- d) **Manual de Procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se encamina a la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este sirve para aumentar la certeza de que se utilizan los sistemas y procedimientos administrativos para realizar el trabajo.
- e) **Manual de inducción:** también conocido como Manual de bienvenida tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá como base fundamental para que de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así de inicio al desarrollo de sus actividades.
- f) **Manual de Contenido Múltiple:** Cuando el volumen de actividades, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización". consiste

en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, este tipo de manual puede combinar dos o más conceptos.

2.1.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- a) **Manual de Producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación.
- b) **Manual de Compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- c) **Manual de Ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- d) **Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- e) **Manual de Contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.
- f) **Manual de Crédito y Cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más

importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

- g) **Manual de Personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- h) **Manual Técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplo; "Manual técnico de auditoría administrativa".
- i) **Manual de Adiestramiento o Instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

2.1.3 MANUALES GENERALES

- a) **Manuales generales de organización:** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- b) **Manual general de procedimientos:** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- c) **Manual general de políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas

generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.1.3 MANUALES ESPECÍFICOS

- a) **Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
- b) **Manual específico de auditoría interna:** Consiste en agrupar lineamientos, y/o instrucciones de aplicación específicas de determinados tipos de actividad, en otras palabras a la auditoría interna en forma particular.
- c) **Manual específico de políticas de personal:** Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- d) **Manual específico de procedimientos de tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

Capítulo 3

ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

3.1 PROCESO DE ELABORACIÓN

Para la elaboración o actualización del manual administrativo de una institución o empresa se pueden considerar las siguientes etapas:

3.1.1 Planeación Del Trabajo

Para establecer un plan de trabajo es necesario designar al grupo de personas que elaborarán el Manual, de las cuales se nombrará un Coordinador como responsable de conducir las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información.

Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información, a través de fuentes más representativas como son:

- ✿ Los documentos jurídicos y administrativos de la institución, que son base para la realización de las funciones de la Dependencia o Entidad.
- ✿ Archivos documentales de la Dependencia o Entidad.
- ✿ Los Manuales Administrativos existentes.
- ✿ Los directivos y empleados, por el conocimiento de las actividades y las limitaciones o divergencias en cuanto a la documentación existente.

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un Programa de Trabajo para establecer en orden cronológico, las actividades necesarias para la elaboración de los Manuales Administrativos de la Dependencia o Entidad, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución del Manual.

3.1.2 Aplicación De Técnicas De Investigación

Simultáneamente a la elaboración del Programa de Trabajo, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, ya sean documentales o de campo.

- a) Investigación documental.- Consiste en recopilar documentos para la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos relacionados con los aspectos que se integrarán en los Manuales Administrativos, estos pueden ser: bases jurídico-administrativas, reglamentos, decretos, leyes, manuales anteriores, gacetas oficiales, disposiciones normativas, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
- b) Observación.- Es la percepción reflexiva de la realización de actividades, con la finalidad de complementar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.
- c) Cuestionarios.- La aplicación de esta técnica se desarrolla a través de preguntas escritas predefinidas, que son contestados por el personal adscrito al centro de trabajo. Este medio de captación de información permite ahorrar recursos y tiempo, sin embargo, la calidad y precisión de la misma dependerá del diseño y la presentación del cuestionario, así como de la disposición del personal al que se aplica
- d) Entrevistas.- Consiste en obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio proporciona información completa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

Es conveniente que la entrevista se realice en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones directas que faciliten la comprensión. Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente

Observar lo siguiente:

- ✿ Utilizar las entrevistas libres, dirigidas o ambas.
- ✿ Tener claro el objetivo de la entrevista.
- ✿ Concertar previamente cita con el servidor público.
- ✿ Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- ✿ Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

3.1.3 Análisis De La Información

En el análisis de la información obtenida, se debe realizar un examen minucioso que permita conocer cada uno de los elementos que la integran, para lo cual es necesario establecer la secuencia:

- ✿ Conocer el hecho o situación.
- ✿ Describir ese hecho o situación.
- ✿ Descomponerlo en todos sus detalles y elementos.
- ✿ Examinarlos críticamente.
- ✿ Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos.
- ✿ Precisar las relaciones entre cada elemento.

Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes:

¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace?
¿Con qué se hace? ¿Cuándo se hace?

Para obtener la información que dará la pauta para formular el Manual, es necesario que después de obtener las respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores, se someta a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?

3.1.4 Estructuración

En esta etapa se debe establecer el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales Administrativos, donde se debe tomar en cuenta y/o verificar que contengan lo siguiente:

- ✿ Índice.
- ✿ Objetivos y antecedentes del manual.
- ✿ Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se amita y quede vigente.
- ✿ Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- ✿ Contar con una redacción clara, concisa y ordenada.
- ✿ Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- ✿ Complementarse con graficas, en caso de que así se requiera.

3.1.5 Validación De La Información

Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los Manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y actividades que realizan cada una de las áreas.

3.1.6 Autorización Del Manual

Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del titular de la Dependencia o del área a la que corresponda el documento.

3.1.7 Distribución

Obtenida la autorización se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

Capítulo 4

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.1 CONCEPTOS

El manual de organización es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la Dependencia o Entidad en su conjunto o parte de ella, al estar integrado por antecedentes, marco jurídico, atribuciones, funciones y responsabilidades, relaciones de coordinación, organigramas. Además, define concretamente las funciones y atribuciones encomendadas a cada una de las áreas que integran la Organización.

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

4.2 OBJETIVOS

- ☼ Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.
- ☼ Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ☼ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- ☼ Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

4.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La existencia de manuales de organización es imprescindible en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, en especial donde se establece la posición de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la distribución de responsabilidad.

4.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

4.4.1 Ventajas

- ✿ Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- ✿ La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- ✿ Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- ✿ Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

4.4.2. Desventajas

- ✿ La elaboración de un manual de organización es costosa y requiere tiempo, en consecuencia, no todas las empresas pueden tener ese instrumento.
- ✿ En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización.

- ☼ Cuando son excesivamente descriptivos y circunstanciales tienen efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado en perjuicio de su iniciativa; contrariamente, pueden resultar muy esquemáticos y en consecuencia, no explicar debidamente las funciones y las actividades; de igual manera es posible que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza resulte imposible describirlas.

4.5 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se clasifican en:

- a) **Manual General de Organización.-** Refleja toda la estructura orgánica de la Institución o Entidad, a partir de la descripción del primer nivel.
- b) **Manual Específico de Organización.-** Comprende las funciones y responsabilidades de un área en especial, de acuerdo a la división administrativa que se tenga en la Institución o Entidad, por ejemplo: Subsecretaría, Dirección, Subdirección, Departamento, etc.

4.6 ELABORACIÓN Y CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

4.6.1 Contenido Del Manual De Organización

Portada:

Es la primera plana del Manual y puede contener los siguientes datos:

- ☼ Nombre de la Institución Entidad y logotipo.

- ✿ Título y alcance del documento (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).
- ✿ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ✿ Lugar y fecha de elaboración.
- ✿ Número de revisión (en su caso).
- ✿ Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización; en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Índice o contenido:

Incluye la relación de los capítulos que conforman el Manual aplicándose lo siguiente:

- ✿ Dar una referencia numérica o alfanumérica a cada concepto.
- ✿ Colocar las referencias a la izquierda de los temas y conceptos incluidos.
- ✿ Enunciar cada capítulo con sus secciones, temas y números de página.

Prólogo y/o Introducción:

- ✿ Es el texto que encabeza el Manual la Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico, y puede contener lo siguiente:
- ✿ Importancia de contar con un Manual.
- ✿ Metodología utilizada en el desarrollo del trabajo.

- ☼ Contenido del documento y una breve descripción o propósitos básicos que se pretenden alcanzar.
- ☼ El prologo es un mensaje escrito por la máxima autoridad de la Organización, puede ser el gerente general, el director general o el dueño.

Antecedentes: Comprende una breve descripción del origen de la Institución o Entidad, del Decreto o Ley que le dio origen y del proceso de su desarrollo hasta la actualidad.

Marco Jurídico: Es una relación de los ordenamientos o disposiciones jurídicas, de los que se derivan las atribuciones de la Organización; Es recomendable que las disposiciones legales sigan éste orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

Atribuciones: Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita debe hacerse entre comillas).

Estructura Orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización, en función de sus relaciones de jerarquía. Ésta descripción de la estructura orgánica, debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesario para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✿ Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- ✿ Que sigan el orden establecido en la estructura.
- ✿ Que la redacción se inicie con el verbo en tiempo infinitivo.

Descripción de Puestos: Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- ✿ Identificación del Puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- ✿ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ✿ Funciones Generales y Específicas.
- ✿ Responsabilidades o deberes.
- ✿ Relaciones de comunicación con otras unidades de puestos dentro de la organización, así como las que debe establecer externamente.
- ✿ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimiento, experiencia, iniciativa y personalidad.

4.6.2 Estructura del Manual de Organización

Contenido:

- ✿ Introducción.
- ✿ Instructivo de Uso.
- ✿ Tabla de contenido.

CAPÍTULO I:

- ✿ Identificación de la Empresa (Razón Social, Actividad Económica, Dirección, Tecnología).
- ✿ Reseña Histórica.

CAPÍTULO II:

- ✿ Objetivos generales y específicos de la empresa.
- ✿ Misión.
- ✿ Visión.
- ✿ Valores.

CAPÍTULO III:

- ✿ Organigrama general.
- ✿ Funciones de las unidades organizativas.
- ✿ Descripciones de cargos.

GLOSARIO.

ANEXOS.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

CAPITULO 5

MICROEMPRESAS EN MORELIA MICHOACÁN

5.1 INTRODUCCIÓN SOBRE LAS MICROEMPRESAS

La empresa es una organización, conformada por un grupo de personas reunidas para lograr un objetivo, cuenta con recursos, desarrollando actividades en las áreas rurales, comerciales, industriales, financieras o de servicios, con fines lucrativos.

Según su tamaño pueden clasificarse en grandes, medianas, pequeñas o microempresas. Toda empresa supone la idea de riesgo, y para quienes cuentan con escaso capital, puede significar una salida a su situación de falta de trabajo, o de lo contrario, agravar su situación financiera. En épocas de crisis y de falta de empleo surge la alternativa, de ingresar al mundo de los negocios en la actividad empresarial.

Una microempresa, según la Unión Europea, es aquella cuyos empleados no superen el número de diez, o que su facturación no sea mayor a dos millones de euros anuales.

En los países de América latina se denominan PYMES, comprendiendo pequeñas y medianas empresas. Comprende de 1 a 6 personas, complementada por Ingresos, utiliza destrezas o habilidades, Jóvenes Sin experiencia. Padres de familia, Vendedores informales.

El concepto manejado en México de microempresa rige desde el 1 de enero de 2005, con el fin de aumentar la seguridad jurídica de estas empresas y disminuir su riesgo, alentando la inversión.

Pero de acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido, del número de trabajadores, multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las microempresas, hasta 250 para las medianas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	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 \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) considera como microempresa a aquella cuyos empleados no sean más de diez, incluyendo al microempresario y sus familiares, remunerados o no.

Son de constitución informal, y el nivel de educación del microempresario no debe superar la escolaridad media.

Las microempresas o las MIPYMES son integradas por personas con iniciativa, pero poca capacidad económica por lo que requieren ayuda financiera con planes crediticios flexibles para poder iniciarse y crecer, o por lo menos para subsistir.

5.2 CONCEPTOS

“Una microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa

cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma”

“Es aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios. MICROEMPRESA Titular propietario o directivo legalmente reconocido de una micro-industria, negocio o micro-empresa.” (Almada, 1995)

“La microempresa es aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios.” (Tirado, 1997)

5.3 LA MICROEMPRESA.

Las microempresas desempeñan diversas funciones en nuestra sociedad como:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear los productos y servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reposar la productividad.

La microempresa es una organización:

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 10 empleados.

Análisis de la causa de origen de la microempresa.

Las micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) constituyen la Columna vertebral de la Economía Nacional por su alto Impacto en la Generación de Empleos y en la Producción Nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Más específicamente, existen 40 las microempresas por cada mil habitantes mexicanos, representan el 95.2% de las empresas y generan 10 empleos máximo cada una. Y el 95% de las MIPYMES son familiares. (Herrera, 2012)

Por la importancia de las MIPYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Problemas de la microempresa.

- ⊗ Las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos.
- ⊗ Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente.
- ⊗ Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa.
- ⊗ La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la microempresa, es indispensable para las subsistencias de la misma.
- ⊗ Fomentar la formación del microempresario.

- ☼ La empresa familiar, es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.
- ☼ Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.
- ☼ La gran mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las que denominan tiendas.

Microempresas En Morelia

Dentro de la entidad el 90% del empleo que se genera es debido a las MIPYMES, y en la mayoría de ellas familiares. Por lo cual representa también un gran parte del PIB municipal. (Herrera, 2012)

5.4 OBJETIVOS DE LAS MICROEMPRESAS MORELIANAS

- ☼ Crear microempresas sustentables con mínimo costo financiero.
- ☼ Generar fuentes de trabajo estables en el municipio de Morelia.
- ☼ Promover la cultura emprendedora.
- ☼ Generar redes de apoyo de tipo técnico y financiero para los emprendedores en la actividad económica, Marco legal sobre el cual se brindará el soporte y financiamiento a la microempresa.

5.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MICROEMPRESAS

5.5.1 Ventajas

- ☼ Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- ☼ Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.

- ⊗ Generar redes de apoyo de tipo técnico y financiero para la reinserción de los emprendedores en la actividad económica Marco legal sobre el cual se brindará el soporte y financiamiento a la microempresa.
- ⊗ Son un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país ya que, de acuerdo a resultados del último censo económico del INEGI: De cada 100 empresas mexicanas 96 son microempresas. Contribuyen con el 40.6% del empleo. Aportan el 15% del PIB.

5.5.2 Desventajas

- ⊗ Utilizan tecnología ya superada.
- ⊗ Dificultad de acceso a crédito.
- ⊗ Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- ⊗ La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.
- ⊗ La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio.
- ⊗ Limitada profesionalización.
- ⊗ Crecimiento desordenado.
- ⊗ Rezago tecnológico.
- ⊗ Altos consumos de energía.
- ⊗ Imagen comercial descuidada e insalubre.
- ⊗ Falta de la aplicación del Proceso Administrativo.
- ⊗ Limitados accesos al financiamiento.

5.6 APOYOS PARA CREACIÓN Y SUBSISTENCIA DE MICROEMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas han recibido un especial interés de parte de organizaciones internacionales, instituciones privadas y gobiernos; ello se ha traducido en la multiplicación de políticas y programas. En conjunto se les reconoce por su contribución al empleo, al crecimiento económico, competitividad e innovación; esta última sobre todo en países desarrollados. En México, en 2000 se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente de la Secretaría de Economía (SE), con el fin de promover la competitividad a escala nacional e internacional de este tipo de empresas, generar más y mejores empleos y proteger e informar a los consumidores. También considera la competencia y el desarrollo del capital humano.

PROGRAMA:	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OBJETIVO GENERAL:	Contribuir al desarrollo económico nacional. A través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten la creación, consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permitan generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y más y mejores emprendedores
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Promover una mayor participación de las mujeres en el desarrollo económico nacional; 2. Contribuir al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la mejora de sus procesos; 3. Promover y difundir los programas, instrumentos, productos, herramientas y acciones para elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y Viernes 23 de diciembre de 2011 DIARIO OFICIAL (Tercera Sección) 4. Fomentar el acceso al financiamiento en general y al crédito en particular, de las micro, pequeñas y medianas

	empresas. Con excepción de la categoría VI: Realización de eventos PYME y otras actividades e instrumentos de promoción.
PROGRAMA:	Apoyo a MIPYMES Siniestradas por Desastres Naturales
OBJETIVO:	A Través de este programa, la Secretaría de Economía destina recursos del Fondo PYME para la recuperación de las micros, pequeñas y medianas empresas afectadas por desastres naturales, lo cual puede hacer con el otorgamiento de apoyos directos, micro-financiamientos a través de Intermediarios Financieros Especializados o crédito de la Banca Comercial. Los recursos pueden ser utilizados para la reposición de inventario o mercancía dañada, reparación de instalaciones, capital de trabajo o demás necesidades para que los negocios afectados reanuden sus actividades.
PROGRAMA:	Nacional de Microempresas
OBJETIVO:	Apoyar a los empresarios en una primera etapa con capacitación y consultoría, y en una segunda etapa con acceso al financiamiento para equipamiento. Ante la necesidad de fortalecer a las microempresas mexicanas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, desarrolló el "Programa Nacional de Microempresas", cuyo fin es aplicar las políticas públicas para que este segmento empresarial logre: • Mejorar condiciones empresariales y oportunidades de negocio

	• Incrementar su rentabilidad • Reducir los costos de producción, emisión de contaminantes, consumo de energía y agua • Introducir nuevas y eficientes tecnologías • Mejorar la calidad de servicio y atención al consumidor
--	---

PROGRAMA:	Asesoría Financiera PYME
OBJETIVO:	La Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y con el apoyo del Fondo PYME, han desarrollado el Esquema de Asesoría Financiera como una herramienta de apoyo para que las MIPYMES que sean sujetas de crédito tengan acceso al financiamiento más adecuado a sus características y necesidades, buscando fomentar la cultura empresarial de financiamiento en el sector.

PROGRAMA:	MI TIENDA
OBJETIVO:	Generar un proceso de desarrollo competitivo en las empresas de comercio detallista en México, a través de un proceso de consultoría y capacitación para mejorar la administración y gestión de las tiendas abarrotes. Que promueva mejor calidad de vida a través de: mejores empresas, mejores empleos y mejores emprendedores
RESPONSABLE:	Dirección De Franquicias, Dirección General De Desarrollo Empresarial Y Oportunidades De Negocio

PROGRAMA:	FRANQUICIAS
OBJETIVO:	Es un Programa que pone al alcance de más mexicanos la posibilidad de emprender un nuevo negocio con el apoyo y experiencia de una empresa franquiciante, aumentando sus probabilidades de éxito y apoyando la creación permanente de más y mejores empleos. Apoya la evolución de negocios exitosos independientes a ser empresas franquiciantes. Asimismo, apoya la modernización, promoción y consolidación de los modelos de franquicias existentes.
RESPONSABLE:	Dirección De Franquicias, Dirección General De Desarrollo Empresarial Y Oportunidades De Negocio

PROGRAMA:	MI TORTILLA
OBJETIVO:	Mejorar la competitividad y participación de mercado de la industria de la masa y la tortilla por medio de su modernización administrativa, comercial y tecnológica.
RESPONSABLE:	Dirección De Franquicias, Dirección General De Desarrollo Empresarial Y Oportunidades De Negocio

CAPITULO 6

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE AMBARHATI GAZPAMICH UNA MICROEMPRESA EMPRENDEDORA.

6.1 AMBARHATI GAZPAMICH UNA MICROEMPRESA EMPRENDEDORA

6.1.1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se origina de la necesidad de un proyecto académico con la visión de formar una empresa social que beneficie y satisfaga deseos y necesidades de la región de Morelia, Michoacán, así como también crear jóvenes con espíritu emprendedor capaces de crear su propia empresa.

Nombre o razón social de la empresa:	Ambarhati Gazpamich
Ubicación:	Morelia, Michoacán Calle: Tejedores de Aranza Col. Vasco de Quiroga C.P. 58230
Giro:	Comercial
Sector al que pertenece:	Sector: 6 (comercio)

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa denominada Ambarhati Gazpamich, es una entidad formada dentro del Programa IMPULSA, Michoacán, conformada por 14 estudiantes emprendedores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Es una empresa que se forma de un proyecto académico y desea ser líder en la producción, distribución y venta de gazpachos embasados, siendo una empresa icono dentro de este rubro del mercado, distinguiéndose no solo a nivel regional o estatal sino en un futuro no muy lejano serlo a nivel nacional.

Es una empresa mediana, con miras a alcanzar las metas y objetivos planteados, con una visión emprendedora, innovadora y diferente a otras empresas.

Después de un profundo e importante análisis y una difícil decisión se optó por promover un producto típico de Morelia en diferentes destinos de la región Michoacana, y se determinó la necesidad de darle importancia a este producto que desde hace varios años se vende en la ciudad de Morelia, y se ha convertido en parte esencial de la historia de la ciudad.

6.1.3 FACTIBILIDAD, VIABILIDAD Y VULNERABILIDAD

Dentro de este plan de negocios se desarrolla un estudio de mercado y un estudio financiero con el propósito de mostrar la factibilidad y viabilidad del producto, en donde se determina que el presente plan de negocios es factible ya que se demuestra en el estudio financiero un porcentaje de utilidad del 23%. Así como también, se demuestra que el presente proyecto es viable ya que se cuenta con el “Programa de Impacto Ambiental”, en donde se llevan a cabo diferentes actividades para el cuidado del medio ambiente y concientizar al mercado de la importancia del reciclaje a través de la venta del producto. Se considera que el producto Ambarhati Gazpamich es ofrecido de una manera muy diferente al de la competencia, ya que su envase permite la movilidad del mismo.

6.1.4 VALOR AGREGADO

El gazpacho es un producto innovador el cual es presentado al público con una nueva imagen, es práctico para llevar a casa, ya que su forma de envasado y etiquetado facilita su movilidad y, por lo tanto, marca una diferencia de la

competencia. Es un producto con tendencias a la exportación a diferentes estados, y/o municipios, ya que su envase y empaque permite su transportación a distintos puntos de venta. Se considera un producto altamente nutritivo y al no tener conservador hace que el sabor de las frutas que lo integran no pierda sus nutrientes.

Además de las características anteriores, el producto presenta como valor agregado el concepto de Protección al Medio Ambiente, proyectándose a través de materiales reutilizables, el “Programa de Impacto Ambiental”, y que forma parte de la filosofía y cultura de la empresa.

6.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICO, DISEÑADO PARA AMBARHATI GAZPAMICH.



MANUAL DE

ORGANIZACIÓN

Fecha

Página

De

AMBARHATI GAZPAMICH

UNA EMPRESA DE
EMPRENDEDORES Y
EMPRESARIOS DE IMPULSA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Elaboró

Revisó

Autorizó



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES DE IMPULSA.....	4
ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA.....	5
LEGISLACIÓN.....	7
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	8
ORGANIGRAMA.....	9
MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS.....	10
VALORES Y OBJETIVOS.....	11
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	12
VALORES QUE PREVALECEN DENTRO DE AMBARHATI GAZPAMICH.....	29
DIRECTORIO.....	30

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este manual es producto de una investigación a fondo dentro de Ambarhati Gazpamich, brindando así una valiosa herramienta administrativa para resolver problemáticas que surgen dentro de la empresa, así mismo permitirá obtener un buen desempeño de los que integran esta organización, contiene algunas de las funciones de las que estarán realizando cada departamento para contribuir al logro de sus metas ya que garantiza una estructura ordenada dentro de Ambarhati Gazpamich.

Elaboró

Revisó

Autorizó

ANTECEDENTES DE IMPULSA.

IMPULSA, es filial a J. A. Worldwide, organización educativa sin fines de lucro.

Es financiada por más de cien mil empresas, fundaciones y personas físicas. Se fundó en 1919 por Horace Moses (strathmore paper co.) y theodore Vail (AT&T), J. A. Worldwide ha contribuido a la educación económica y de negocios de niños y jóvenes en más de ciento dos países.

IMPULSA trabaja en México desde 1974, actualmente ofrece programas en varios estados de la República Mexicana y el Distrito Federal con la misión de llevar al mayor número posible de niños y jóvenes la oportunidad de conocer y entender de manera practica el sistema de economía de mercado con contenido social, desarrollando en ellos su espíritu emprendedor.

El programa se opero por primera ocasión en la ciudad de México con el apoyo de Educación Financiera Banamex, participación de asesores voluntarios de Banamex y la coordinación de profesores del Instituto Politécnico Nacional, en un trabajo con la Oficina nacional de Impulsa.

Elaboró

Revisó

Autorizó



ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA

Ambarhati es una palabra del dialecto purépecha que traduciéndolo al español significa “lo mejor” y “**Gazpamich**” es una fusión de las palabras gazpacho y Michoacán, esta empresa forma parte del programa jóvenes emprendedores, y surge en base al entusiasmo y ganas de trabajar de un pequeño grupo de amigos que con mente innovadora han iniciado un proyecto con miras a futuro y con un objetivo fijo que es el dar a conocer un producto típico de Morelia, como son los Gazpachos, hasta los lugares más recónditos del estado y del país a un precio accesible al público y con las más altas normas de calidad y desarrollo tecnológico para así satisfacer hasta los paladares más exigentes de la región y del país.

Esta tradición Moreliana comenzó en el año 1970 cuando El Güero (como ahora se le conoce) comenzó a vender fruta, en sus inicios el Güero iba a vender en los mercados conocidos para ese entonces como sobre ruedas y en particular comenzó a vender en el famoso sobre ruedas de la Ford, en ese entonces la fruta no se vendía tal y como se vende ahora, se vendían solamente rebanadas de frutas como: sandía, piña y papaya; y solamente los ingredientes eran sal, limón y chile, pasaron los años y llegó el momento de cambiar, ahora se hizo un carrito de lamina y madera además de un par de llantas de moto soldadas por un tubo sosteniendo todo el armazón para poder trasladarse de su casa al lugar de trabajo.

Entonces un día, el método de preparar los cócteles de fruta cambio, ¿como sucedió esto? Comenzó cuando una ancianita llegó al puesto del Güero para comprar un cóctel, pero debido a los años de la ancianita ya no contaba con sus dientes completos debido a eso le pidió al Güero que si le podía preparar un cóctel pero que los trozos de la fruta no fueran tan grandes porque no podía masticar mucho, en ese momento fue cuando el Güero sin darse cuenta preparo su primer Gazpacho, la ancianita le había dado la idea que cambiaria la historia de Morelia y de todos sus habitantes.

Elaboró

Revisó

Autorizó



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Fecha			
Página		De	

Después de observar los demás clientes lo que el Güero había preparado, muchos pidieron que les preparara lo mismo.

Las frutas con las que inicialmente se preparo el Gazpacho fueron: Jícama y piña y sus ingredientes eran: sal, limón y chile.

Con el tiempo algunos clientes comenzaron a aumentarle pepino además de vinagre de piña.

Paso el tiempo y el Gazpacho evoluciono, ahora ya no eran jícama y piña; se le aumento el mango, fue entonces cuando el Güero pensó que debía llevar algo más de ingredientes, entonces se le aumento el queso y después la salsa, pero debido a que el queso hacia que quedara el vaso un poco seco el Güero comenzó a agregarle jugo de naranja, ingrediente que hasta la fecha no deja de agregársele.

Elaboró

Revisó

Autorizó

LEGISLACIÓN LEGAL

Ambarhati Gazpamich es una empresa del programa emprendedores de impulsa por lo que no forma parte de las empresas constituidas legalmente y no está registrada en el registro público de comercio puesto que solo es un proyecto piloto y su jurisdicción forma parte de IMPULSA en coordinación con la Secretaria de Economía, por lo que estos últimos se encargan de su legislación, por lo que Ambarhati Gazpamich les reporta sus ventas para determinar el porcentaje de impuestos que deberá pagarse ante IMPULSA.

Elaboró

Revisó

Autorizó



ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1.0 DIRECTOR GENERAL
- 1.1 DIRECTOR DE FINANZAS
- 1.2 DIRECTOR DE MERCADOTECNIA
- 1.3 DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
- 1.4 DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
- 1.5 DIRECTOR DE RELACIONES PUBLICAS

Elaboró

Revisó

Autorizó



ORGANIGRAMA



Elaboró

Revisó

Autorizó

MISIÓN

Ofrecer un producto innovador con un alto valor nutrimental cumpliendo con las normas de calidad satisfaciendo los paladares más exigentes.

VISIÓN

Ser una empresa líder consolidada en el mercado nacional e internacional, en la producción, distribución y venta de gazpachos envasados típicos de Morelia, Michoacán.

POLÍTICAS

- ♣ El director general y subdirector general, los directivos de cada área así como sus auxiliares por lo menos deben de tener una acción a su nombre.
- ♣ Todos los que están en la producción deben de portar el cubre boca, malla de cabello y zapato cerrado.
- ♣ Deben de tener desinfectado el área de producción.
- ♣ Todos los demás puntos no tratados en este apartado checarlo en el reglamento de esta empresa.

Elaboró

Revisó

Autorizó



VALORES

- ♣ Responsabilidad
- ♣ Respeto
- ♣ Honestidad
- ♣ Compromiso con la sociedad y medio ambiente.
- ♣ Tolerancia
- ♣ Ética profesional
- ♣ Equidad e igualdad de géneros

OBJETIVOS

- ♣ Satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo un producto único de nuestro estado, en un plazo no mayor de seis meses.
- ♣ Alcanzar metas de producción y ventas con eficiencia, desarrollo tecnológico de alta calidad y niveles de costos competitivos a través de la mejora continua.
- ♣ Complacer los gustos de nuestros clientes proporcionándoles un producto altamente nutritivo.



Nombre del Puesto: **DIRECTOR GENERAL**
Clave del Puesto: **1.0**
Unidad Responsable: **DIRECCIÓN GENERAL**

Objetivo del Director General:

Administrar, dirigir y coordinar correctamente todas las áreas y los colaboradores de la empresa en Ambarhati Gazpamich.

Tipo de contratación:

Revocable

Ámbito de operación:

Dirección general

Jefe inmediato:

(Ninguno)

Función General:

Coordinar, implantar armonía en Ambarhati Gazpamich para que se logren los objetivos.

Funciones Específicas del puesto:

- ♣ Dirigir las reuniones
- ♣ Dar autorización para cerrar negocios.
- ♣ Verificar que los objetivos general y departamental se estén llevando a cabo.
- ♣ Elaborar agenda de Ambarhati Gazpamich
- ♣ Elaborar reglas y políticas y darlas a conocer dentro de la microempresa.
- ♣ Propiciar la confianza, para una buena comunicación, a los miembros en cada asamblea general, así como motivarlos al final de cada reunión.

Elaboró

Revisó

Autorizó



Responsabilidad:

Verificar que cada departamento realice sus actividades y comprometerse a dar un producto de calidad para los clientes asumiendo la responsabilidad general de Ambarhati Gazpamich

Comunicación:

Descendente, Ascendente y circular.

Especificaciones del puesto:

- **Conocimientos**

Licenciado en Administración.

Licenciado en Contaduría.

- **Experiencia :**

1 AÑO

- **Iniciativa:**

Facilidad de palabra

Actitud Positiva

Liderazgo

- **Personalidad**

Creativo

Buena presentación

Elaboró

Revisó

Autorizó



Nombre del Puesto: **DIRECTOR DE FINANZAS**
Clave del Puesto: **1.1**
Unidad Responsable: **DIRECCIÓN DE FINANZAS**

Tipo de contratación:

Revocable

Ámbito de operación:

Dirección de Finanzas

Jefe inmediato:

Director General.

Subordinados directos:

Auxiliar de Finanzas

Dependencia funcional:

Dirección General

Objetivo General De Dirección De Finanzas:

Apoyar a la Dirección General y control del presupuesto asignado a las áreas que conforman la estructura orgánica de Ambarhati Gazpamich, con el propósito de que el ejercicio del gasto se realice conforme a los lineamientos establecidos y disposiciones aplicables en la materia.

Elaboró

Revisó

Autorizó



Función general:

Administrar los recursos monetarios de Ambarhati Gazpamich de forma eficiente.

Funciones específicas:

- ♣ Presentar las declaraciones de los impuestos a cargo de la empresa.
- ♣ Elaborar reporte semanal informativo a la Dirección General, sobre las actividades realizadas por el departamento.

Responsabilidad:

Realizar en tiempo y forma los registros contables requeridos por la empresa.

Comunicación:

Descendente, Horizontal y Ascendente.

Especificaciones Del Puesto:

- **Conocimientos**

Licenciado en Administración.

Licenciado en Contaduría

- **Experiencia :**

2 años

- **Iniciativa:**

Actitud Positiva

Poder de convencimiento

Tolerante

- **personalidad:**

Seguridad en sí mismo

Puntual

reservado

Elaboró

Revisó

Autorizó

Nombre del Puesto: **DIRECTOR DE MERCADOTECNIA**
Clave del Puesto: **1.2**
Unidad Responsable: **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA**

Ubicación física y administrativa:

Ubicación física propia no tiene por lo que se trabaja en los hogares de cada integrante del departamento. Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado de Dirección General.

Tipo de contratación:

Revocable

Ámbito de operación:

Departamento de mercadotecnia

Jefe inmediato:

Director General.

Dependencia funcional:

Dirección general

Objetivo de la Dirección de Mercadotecnia:

Dar a conocer el producto Ambarhati mediante campañas publicitarias innovadoras a la mayor cantidad de consumidores y colocarlo en un mercado competitivo, así como realizar investigaciones de mercado a fin de conocer las necesidades de nuestros consumidores, y satisfacer las mismas.

Elaboró

Revisó

Autorizó

**Función General:**

Planear las estrategias de ventas, diseñar campañas publicitarias, coordinar y controlar las ventas.

Funciones Específicas:

- ♣ Planificar, investigar y analizar los mercados.
- ♣ Elaborar los programas y Campañas publicitarias.
- ♣ Analizar necesidades y deseos de los clientes para una mejor atención.
- ♣ Vigilar el desarrollo de otras organizaciones que representen competencia para nuestra institución.
- ♣ Aplicar cuestionarios de retroalimentación a clientes para saber su opinión y necesidades.
- ♣ Proporcionar al público una buena imagen corporativa.
- ♣ Vender el producto.
- ♣ Llevar la Logística y distribución del producto.
- ♣ Proponer diseños de empaques y etiquetas para el producto.

Responsabilidad:

Proporcionar un reporte a dirección general de los estudios de mercado realizados y de las campañas publicitarias.

Comunicación:

Descendente, horizontal y ascendente.

Especificaciones Del Puesto:

- **Conocimientos.**

Licenciado en administración

Licenciado en mercadotecnia

Elaboró

Revisó

Autorizó



- **Experiencia:**

2 Años

- **Iniciativa:**

Capacidad de mando

Facilidad de palabra

Ser dinámico

- **Personalidad:**

Liderazgo

Ser creativo

Innovador

Inteligente

Audaz

Nombre del puesto: **DIRECTOR DE PRODUCCIÓN**

Clave: **1.3**

Ámbito de operación: **DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN**

Ubicación Física Y Administrativa:

Calle Tejedores de Aranza #729, colonia Vasco de Quiroga C.P. 58230
Morelia, Michoacán

Tipo de contratación:

Revocable

Ámbito de operación:

Producción

Jefe inmediato:

Director general

Dependencia funcional:

Dirección General

Objetivo del puesto de producción:

Elaborar un producto con un alto valor nutrimental y de la más alta calidad.

Función General:

Se encarga de la elaboración hasta concluir el producto, llevar un control de entradas y salidas de los mismos.

Elaboró

Revisó

Autorizó



Funciones Específicas:

- ♣ Determinar el porcentaje de desperdicio de material que originan en el proceso productivo.
- ♣ Aplicar el porcentaje necesario de colorantes y saborizantes al producto, así como el mejoramiento del mismo.
- ♣ Normalizar los procesos de preparación de maquinaria y equipo.
- ♣ Mejorar las actividades en el proceso de producción.
- ♣ Definir centros de trabajo
- ♣ Realizar las compras de materias primas.
- ♣ Llevar un control de elaboración y producción del producto
- ♣ Realizar mantenimiento a la maquinaria y equipo.

Responsabilidades:

Llevar cada paso de la elaboración del producto de acuerdo a su diagrama de bloque.

Comunicación:

Es de manera horizontal, descendente y ascendente.

Especificaciones Del Puesto:

- **Conocimientos:**

Licenciado en administración
Ingeniero químico

- **Experiencia:**

Mínima de un año

- **Iniciativa:**

Persona activa.

- **Personalidad:**

Dinámico
Sociable

Elaboró

Revisó

Autorizó



Nombre del puesto: **DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS**

Clave: **1.4**

Ámbito de operación: **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Tipo de contratación:

Revocable

Ámbito de operación:

Dirección de Recursos Humanos

Jefe inmediato:

Director General

Dependencia funcional:

Dirección General

Objetivo del puesto de Recursos Humanos:

Dirigir, coordinar y organizar al personal, así como proponer programas de capacitación para que el personal desempeñe sus actividades dentro de Ambarhati Gazpamich.

Función General:

Registrar la asistencia del personal y tener la responsabilidad de pago de sueldos a cada trabajador que integra Ambarhati Gazpamich así como la selección y capacitación de los colaboradores.

Elaboró

Revisó

Autorizó



Funciones Específicas:

- ♣ Establecer los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- ♣ Elaborar y ejecutar el Programa Anual de Capacitación de acuerdo al Reglamento de Capacitación y Adiestramiento de Ambarhati Gazpamich, con la finalidad de desarrollar las potencialidades, y mejorar en forma continua la calidad de nuestro producto.
- ♣ Elaborar y ejecutar el registro de accionistas.
- ♣ Tramitar las incidencias del personal que se presenten, cuidando que se ajusten a las normas y políticas de nuestra microempresa.
- ♣ Diseñar e implementar procedimientos adecuados para la administración de sueldos.
- ♣ Satisfacer conforme a la estructura de puestos mediante un tabulador de sueldos y presupuestos asignados, los requerimientos en cuanto a recursos humanos.
- ♣ Observar y aplicar las normas que regulen las relaciones laborales entre Ambarhati Gazpamich y todos los que lo integran.
- ♣ Establecer el uso de servicios y prestaciones para los trabajadores que integran la microempresa.
- ♣ Implementar alternativas que permitan lograr una mejor imagen Institucional y desempeño laboral, de acuerdo al reglamento de seguridad e higiene de Ambarhati Gazpamich.
- ♣ Vigilar el cumplimiento de las condiciones de seguridad e higiene en todos los departamentos, especialmente en el área de producción.

Elaboró

Revisó

Autorizó



Responsabilidad:

Llevar a cabo un control de los integrantes de Ambarhati Gazpamich a través de un programa así como justificaciones de las faltas personales.

Comunicación:

Ascendente, descendente y Horizontal.

Especificaciones Del Puesto:

- **Conocimientos:**

Licenciado en administración

Licenciado en Psicología

- **Experiencia**

1 a 2 años

- **Iniciativa**

Liderazgo

Poder de mando

Facilidad de palabra

Poder de Convencimiento

- **Personalidad:**

Actitud Positiva

Tolerante

Energía física

Elaboró

Revisó

Autorizó



NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE RELACIONES PÚBLICAS
CLAVE DEL PUESTO: 1.5
UNIDAD RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

Ubicación Física Y Administrativa:

Calle Tejedores de Aranza #729, colonia Vasco de Quiroga C.P. 58230
Morelia, Michoacán

Tipo De Contratación:

Revocable

Ámbito De Operación:

Dirección de Relaciones públicas

Jefe Inmediato:

Director General.

Subordinados Directos:

Auxiliares

Dependencia Funcional:

Dirección General

Objetivo General De Dirección De Relaciones Públicas

Propiciar la mejor y más armónica relación en el interior y hacia el exterior de la empresa, para contar con muy buenos informes de vendedores y representantes.

Función General:

Gestionar la comunicación entre la organización y los públicos internos y externos, clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva.

Elaboró

Revisó

Autorizó



Funciones Específicas Del Departamento De Relaciones Públicas:

- ♣ Gestionar las comunicaciones internas por la importancia de conocer a los recursos humanos de la organización y que éstos a su vez conozcan las políticas organizacionales.
- ♣ Gestionar las comunicaciones externas ya que toda institución debe darse a conocer a sí misma y a sus accionistas, mediante la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.
- ♣ Fundamentar funciones humanísticas para que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento de la Organización.
- ♣ Trabajar en conjunto con otras disciplinas de manera sólida con base humanista, con formación en psicología, sociología y relaciones humanas. Se trabaja con personas y por ende es necesario comprenderlas.

Responsabilidad:

La responsabilidad principal es la gestión de la imagen institucional.

Comunicación:

Su comunicación es bidireccional puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo).

Especificaciones Del Puesto:

- **Conocimientos:**

Licenciado en administración

Licenciado en Mercadotecnia

- **Experiencia**

1 a 2 años

- **Iniciativa**

Facilidad de palabra

Poder de Convencimiento

- **Personalidad:**

Actitud Positiva

Energía física

Elaboró

Revisó

Autorizó

VALORES QUE PREVALECE EN DENTRO DE “AMBARHATI GAZPAMICH”

HONESTIDAD. Actuamos con rectitud de acuerdo con nuestros valores mostrando un comportamiento adecuado, correcto, justo y desinteresado.

INTEGRIDAD.

Mostramos integridad al tratar siempre a los demás en forma ética y honorable.

RESPETO.

Manifestamos respeto al identificarnos con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades.

DEDICACIÓN.

Nuestra dedicación total hace posible el éxito de nuestro equipo y de nosotros mismos.

OPTIMISMO.

Mediante el optimismo se enriquece el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora.

Elaboró

Revisó

Autorizó



**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN**

Fecha			
Página		De	

INFORMACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA

#	Nombre	Dirección			Teléfonos	Correo electrónico
		Calle y número	Colonia	C.P.		
1	Flores Hernández César (D.G)	Nardo No. 483	Las Flores	58160	44-31-36-05-64	c_fl88@hotmail.com
2	López Martínez Pablo	Matamoros No. 1	Centro	58000	44-33-25-52-20	lomartz@hotmail.com
3	Antonio Díaz Gabriela (D.F)	Maravilla No. 316	Las Margaritas	58160	44-31-97-72-19	biga06_89@hotmail.com
4	Gaitán Ramírez Alma Rosa	Graciano Sánchez No. 104	Jesús Romero F.	58	33-31-32-13-23	rous_1589@hotmail.com
5	Mora Olvera María Guadalupe (D.P)	Laguna de Mont- bello No. 50	Lago 3	58115	44-31-46-53-64	marilup_66@hotmail.com
6	Cristóbal Martínez Concepción	Amadeo Betancourt No.150	Felicitas del Río	58040	44-32-37-92-44	yanni_mari_18@hotmail.com
7	Gómez Nájera Lorena	Socialismo No.65	Obrera	58	44-31-95-77-55	mena_14_7@hotmail.com
8	Salceda Duarte Leobardo (D.M)	5 De Mayo No. 338	Centro	58760	44-31-26-12-65	leoazul77@hotmail.com
9	Moreno López Marbella	Av. Solidaridad No. 882	Juárez	58	44-32-05-88-32	estrellita_1284@hotmail.com
10	Ayala Aparicio Dulce Citlally	Tejedores de Aranza No. 729	Vasco de Quiroga	58230	44-31-89-98-60	c_andy_tomy@hotmail.com
11	Dimas Pérez Natalia Irais (D.R.P)	Santos Degollado No. 960	Industrial	58130	44-33-17-46-61	irais_900@live.com
12	Mendoza Hernández Arcelia	Hortensia No. 153	Flores	58160	44-31-87-04-48	arce_sexigirl@hotmail.com
13	Chávez Morales María Gabriela (D.R.H)	Acuitzeramo No. 62	C.D. Jardín	58337	44-31-99-44-54	more_17g@hotmail.com
14	García Castillejo Andreina Fernanda	Guácima No. 249	Colinas del Sur	58	44-31-42-18-43	cisley_2@hotmail.com

Elaboró

Revisó

Autorizó

CONCLUSIONES

Para concluir, analizaremos inicialmente el impacto que tiene la aplicación del Manual de Organización para así determinar no solo el beneficio que obtendría la microempresa como tal sino también el beneficio que se obtendría al hacer que las microempresa se den a conocer mediante dicho manual para mejorar y contribuir en la economía del país. Seguidamente se plantearán las conclusiones más destacadas de dicha investigación para decir que estrategias les convienen mas y a si aplicar o no lo propuesto.

En esta investigación de tesis se observa que si existen programas para apoyar a las MIPYMES pero todos ellos en caminados al apoyo financiero, tecnológico y asesorías fiscales, pero ninguno de asesorías o de diseños Organizacionales, por tal motivo es necesario que se incluya la propuesta realizada de un Manual de Organización, así como la planeación y las estrategias para llevarlo a cabo.

En cuanto a estrategias yo las defino como la forma de llegar al objetivo, los métodos para solucionar variables, en otras palabras el como se va hacer, la táctica a utilizar o los paso cortos para lograr lo planeado. Por eso se observa q es importante establecerlas para poder aplicar el Manual de Organización en la MIPYMES.

Tal como se menciona en la Hipótesis establecida, la cual se ha comprobado que si se requiere implementar un Manual Organizacional como una herramienta dentro de las MIPYMES y como parte de los programas de apoyo a estas, aunque aun no podemos determinar los resultados de dicha aplicación, ya que por el momento aun no se aplica dicho manual.

De acuerdo a las observaciones hechas en algunas microempresas morelianas concluyo que el Manual de Organización también nos sirve para darnos cuenta de

la falta de personal existente dentro del establecimiento, por ejemplo en Ferre-Materiales “Gutiérrez” vemos que hay personas que tienen un excedente de funciones y responsabilidades por tal motivo desatienden algunos aspectos entre ellos la atención de los clientes.

También se observa que hoy en día los Manuales de Organización son la base para mostrar de una manera clara y precisa el funcionamiento de los distintos procedimientos para llevar a cabo las actividades de la microempresa reduciendo tiempo y esfuerzos innecesarios al no saber realizar determinadas actividades, al duplicar tareas, o debido a que se trate de una microempresa familiar y no se especifiquen puestos dentro de la misma.

Para los administradores el Manual de Organización nos ayuda para no repetir información, explicaciones o instrucciones similares sobre ciertas funciones a desempeñar y algunas ventajas son la uniformidad, la accesibilidad y el poder reflexionar sobre lo que se ha establecido dentro de las actividades de cada integrante de dicha microempresa. Se considera que los manuales deberían ser una obligación.

Esta tesis se realizó con la finalidad de cumplir el siguiente objetivo que mediante estrategias de diseño y aplicación del Manual de Organización, las microempresas morelianas implementen el mismo, para dar mayor formalidad a estas, y difusión al documento, por lo tanto creo que dicho objetivo se ha cumplido al establecer un Manual de Organización diseñado para micro empresas, así como la información necesaria para elaborarlo.

Finalmente se harán algunas recomendaciones que como base tendrán la mejora continua de los Manuales de Organización dentro de las Microempresas.

RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Estrategias Para Dar A Conocer A Las Microempresas El Manual De Organización Y Como Requieren Elaborarlo

- ⊗ El Manual de Organización de la Microempresa, tiene como tarea dar a conocer la estructura orgánica, así como sus funciones, delimitar las responsabilidades de cada uno de los puestos. Básicamente es un documento que contiene de manera ordenada y sistemática atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de las diferentes áreas que integran las microempresas. El Manual de Organización será un instrumento para la capacitación del personal que labora o para el de nuevo ingreso.
- ⊗ La planeación de la elaboración del Manual de Organización: Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Antes de iniciar la actividad de elaboración del Manual, debemos hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que van realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas. Para planear adecuadamente la elaboración del Manual, podemos hacer uso de excelentes técnicas de planificación, por ejemplo:
 - a.) PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas (Program Evaluation and Review Techniques): Diagrama similar a un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo asociado a cada una de ellas.
 - b.) Gráfico de Barras o de Gantt: Este es uno de los métodos más usados en la planificación de programas de trabajo. En esencia, es una gráfica

de barras en la cual el tiempo se describen en la parte horizontal y las actividades a programar en la parte vertical.

para su elaboración deben seguirse los siguientes pasos:

1. Determinar las actividades principales en que se puede dividir el proyecto.
2. Estimar cual va a ser el tiempo que consuma cada actividad.
3. Determinar el orden en que se deben ejecutar las actividades.
4. Trasladar las actividades al gráfico.
5. Representar cada actividad por medio de una barra recta, cuya longitud, determinada escala, sea la duración estimada para cada actividad.
6. Asignar tiempo calendario a cada actividad, tomando como origen la fecha de iniciación del proceso. Es un recurso sencillo, pero importante, que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado.

- ☼ De acuerdo a lo investigado y a la entrevista realizada, se observa que la Secretaría de Economía tiene varios programas de apoyo las Microempresas, pero ninguno que las oriente en cuanto a la Organización de las mismas, por tal motivo se sugiere que exista un programa en donde involucren a microempresarios y jóvenes estudiantes de las Licenciaturas de Administración y Contaduría para que ellos realicen sus prácticas profesionales y servicio social en las microempresas y los orienten en el ámbito Organizacional.

GLOSARIO

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

MICROEMPRESA: Se considera microempresa a la que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Esto es así, independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios.

MISIÓN: Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

OBJETIVO GENERAL: Se define como lo que se quiere lograr. Es el resultado que la empresa espera obtener, a fin de alcanzar lo establecido.

OBJETIVO ESPECÍFICO: Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

ESTRATEGIAS: Son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o una misión. Existen varios tipos de estrategias, pero solo definiremos las que nos interesan y se asocian con la tesis.

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio.

Estrategia operativa: de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

BIBLIOGRAFÍA

Almada, A. E. (, Abril-Junio de 1995). Capacitación Y Competitividad De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas En México : El Programa Cimo. *Boletín Técnico Interamericano De Formación Profesional* , 131.

Ceja, G. G. (1994). *Planeación Y Organización De Empresas (Octava Edición)* . Naucalpan De Juárez (Edo.) México : Mcgraw Hill.

Continolo, G. (1999). En M. G. Marquez, *Fundamentos de la administracion*. México: Trillas.

Galindo, M. (1999). *Fundamentos De La Administración*. México: Trillas.

Herrera, A. (lunes 29 de octubre de 2012). alargar la vida de las MIPYMES. *la voz de Michoacán* , págs. 4c - 5c.

Kellog., G. (1999). En M. G. Marquez, *Fundamentos de la Administracion* . México: Trillas.

Krauss, M. D. (1977). En J. R. Valencia, *como Elaboran y usar Manuales Administrativos*. Thomsom.

Orozco, C. H. (1998). *Análisis Administrativo: Técnicas Y Métodos*. Costa Rica: Euned.

Ponse, A. R. (1990). *proceso administrativo*. México, D.F.: Trillas.

Rodríguez, J. V. (1993). *Cómo Administrar Pequeñas Y Medianas Empresas*. México, D.F: Ecasa (Ediciones Contables Y Administrativas, S.A. De C.V.).

Terry, G. R. (1999). En M. G. Marquez, *Fundamentos de la administracion*. México: Trillas.

Tirado, L. M. (febrero de 1997). Organización Y Representatividad De Las Micro Y Pequeñas Empresas en México. *Comercio Exterior* , V.47, N.2.

Valencia, J. R. (2002). *Como Elaborar Manuales Administrativos*. Mexico: Trillas.

Valencia, J. R. (2002). *Cómo Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos (3ª. Ed.)*. México: Thomson Learning.

Varios. (2005). *Metodología Para La Elaboración De Manuales Administrativos*. Dirección General De Desarrollo Administrativo Contraloría General Del Estado. .

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

 <Http://www.pyme.gob.mx/archivos/metodologias/fp2006-1691/1.pdf>.

 <http://www.observatoriopyme.com>

 http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/

 <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

ANEXOS

Cronograma De Elaboración De Tesis

MARÍA GABRIELA CHÁVEZ
MORALES

CONCEPTO	semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
DESARROLLO DE LA IDEA																
ESTABLECIMIENTO DE METODOLOGÍA Y TÉCNICAS																
ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS QUE SE EMPLEARAN																
REVISIÓN																
INVESTIGACIÓN SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS																
INVESTIGACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL																
REVISIÓN																
ELABORACIÓN DE OBJETIVOS																
ELABORACIÓN DE JUSTIFICACIÓN																
ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES																
REVISIÓN																
ENTREGA DE OFICIOS PREVIOS PARA AUTORIZACIÓN																
INVESTIGACIÓN SOBRE LAS MICROEMPRESAS																
ELABORACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL																
CONCLUSIONES																
RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTAS DE SOLUCIÓN																
RECOPIACIÓN DEL GLOSARIO																
RECOPIACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA																
RECOPIACIÓN DE ANEXOS																
REVISIÓN FINAL																

Fotos Tomadas Durante La Investigación



Ana Sandra Melchor García
Propietaria De La Microempresa
Abarrotera "ABC" Perteneciente Al
Programa Nacional De
Microempresas.



Vista Frontal De La Microempresa Abarrotera "ABC" Perteneciente Al Programa Nacional De Microempresas, Y Donde Observamos Los Logotipos De Las Organizaciones Encargadas De Apoyar A Las MIPYMES, Como Lo Son: Fondo PYME, El Programa Mi Tienda, Y El Instituto Mexicano De Impulso Al Comercio De Abarrotes Y Misceláneas A.C. (IMICAM).

Entrevista.

La siguiente entrevista se realizó a la microempresaria Ana Sandra Melchor García, propietaria del establecimiento abarrotero "ABC" ubicado en la col. Ciudad jardín de la ciudad de Morelia, en la cual ya tiene 4 años y está registrado ante la Secretaría de Hacienda, lleva aproximadamente un año dentro del Programa de apoyo a las MIPYMES.

1.- ¿Cómo fue que ingreso al programa de apoyo a las MIPYMES?

Fue a través de la empresa cervecera Corona, ella fue la que sirvió de vínculo entre los propietarios de las microempresas y el programa, al igual que la empresa Marlboro.

2.- ¿En qué se basan para vincularlos con el programa?

La empresa Corona selecciona a los microempresarios que entraran al programa de acuerdo a las ventas que estos generan.

3.- ¿En qué consiste el apoyo dentro de este programa de apoyo a los microempresarios?

La empresa Corona pone el lugar y hace la relación de las personas aproximadamente 15 personas por grupo, dentro de este nos capacitan para llevar a cabo un control de las mercancías y nos proporcionan un punto de venta, el cual consiste en una computadora con el sistema adecuado para llevar a cabo el registro de las compras y ventas, y así saber los datos en cuanto a mercancía y dinero y tener más control en cuanto a esto.

El curso de capacitación se lleva a cabo 3 días antes de entregarnos el punto de venta, y después de la entrega la asesora que nos dio el curso pasa a la microempresa a supervisar que se lleve a cabo lo aprendido y que efectivamente se está haciendo uso del punto de venta.

También enseñan a acomodar la mercancía, esto basándose en cuestiones de control de almacén, más específicamente el sistema PEPS.

4.- Y el programa con los que lo está vinculando Marlboro, ¿En qué consiste?

El programa que se está manejando a través de Marlboro es básicamente igual ya que también se trata de proporcionar un punto de venta, la diferencia es que ellos primero hicieron una junta informativa a la cual asistieron un aproximado de 150 microempresarios y el curso de ellos es personalizado, en donde la persona especializada visita el establecimiento y va asesorando al microempresario durante una semana.

5.- ¿Que otros apoyos ha obtenido de este programa?

Pues ningún otro, yo no he sacado créditos todo ha sido inversión propia, la única ayuda ha sido con el punto de venta y las capacitaciones para manejarlo.

6.- ¿Ha notado diferencia o/y le ha servido estar dentro del programa?

Claro, primero se nota por qué ay tienes un control de la mercancía y el dinero, por lo tanto te das cuenta si hay faltantes y empiezas a revisar porque, además así ya puedes tener surtido el establecimiento y no dejar de atender las necesidades de los clientes, y si ha servido. Ahora que fui a la junta informativa que organizo Marlboro, me di cuenta que muchos no quieren entrar a los programas porque dicen que no sirven o que nos lo va ayudar, pero platicando con un par de microempresarios mas que han entrado a los programa y de acuerdo a nuestra experiencia, nos dimos cuenta de que si sirve y si hay diferencia.

7.- ¿Usted cree que si aparte de estas capacitaciones de control de almacén, los capacitaran en cuestiones más administrativas, como lo es en cuestión de organización le serviría?

Yo pienso que si, por que muchas veces no hacemos cuestiones de organización porque no tenemos los conocimientos, pero si nos capacitaran mas y nos dieran

algo al respecto creo que simplemente la microempresa crecería y nos ayudaría, creo que pasaría algo similar como lo fue con el punto de venta y la capacitación sobre este, pero ahora en otros aspectos importantes.

8.- ¿Con cuanto personal cuenta usted y tienen bien establecido las funciones que debe ejercer cada uno?

Pues al ser una micro empresa abarrotera creo que no requerimos tanto personal, así que solo somos 3 personas pero ninguna tiene definidas sus funciones solo las actividades específicas que tiene que hacer.

9.- ¿Qué piensa, sobre poder establecer funciones específicas y tener una organización en el personal?

Creo que sería bastante bueno, así ya sabríamos cada quien que hacer y no estar haciendo todos lo mismo.

Por mi parte es todo se agradece su participación, así como el tiempo que me dedico para dicha entrevista.

Observaciones Realizadas Dentro De La Investigación

Observe algunas microempresas, en las cuales note varias cosas por las cuales es importante manejar el manual organizacional dentro de las mismas.

Por ejemplo en la microempresa invernadero “San Diego” dedicada a surtir al mayoreo y menudeo flores para arreglos, donde tienen de 6 a 8 personas laborando, las cuales se notan que no tienen definidas sus funciones, esto debido a que tienen duplicidad, y por lo mismo a veces no atienden tanto a los diferentes tipos clientes, como a los proveedores.

Por otro lado se observo la microempresa de Ferro- Materiales denominada "Gutiérrez" donde me di cuenta de que aunque el personal que labora tiene definidas sus funciones, algunos realizan mas funciones de las que deberían por lo tanto, no atienden como deberían todas sus responsabilidades.

Estas microempresas funcionarían mejor si tuvieran un manual de organización, ya que a través de este notarias las fallas que tienen dentro de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros y así poder mejorar la atención e incluso incrementar sus ventas.