



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

PROYECTO DE TITULACIÓN

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA DE LOS CANASTOS AGUASCALIENTES

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:

KARLA ROMERO TORRES

ASESOR:

DANIEL HERNÁNDEZ MARCHAN

Agradecimientos

Primero que nada, quiero agradecer a Dios por darme la vida y la dicha de llegar hasta este momento tan importante dentro de mi desarrollo profesional, por otro lado, agradezco a mi familia por el gran apoyo que indudablemente me brindaron a lo largo de estos años durante toda esta vida escolar; sin duda alguna ellos siempre serán parte primordial en mi vida y nunca he dudado del gran apoyo que siempre me brindarán, aún y cuando las circunstancias no hayan sido favorables, ellos nunca dejaron de impulsarme a conseguir cada uno de mis sueños y metas durante todo este tiempo; gracias por el amor incondicional, la comprensión, los consejos, momentos de felicidad, tristeza y porque no regaños; de todos y cada uno de esos momentos aprendí para salir adelante y continuar con todo lo que me propuse.

Agradezco de corazón a todos y cada uno de mis maestros que a lo largo de mi carrera me dieron la oportunidad de aprender un poco de cada uno, hago un agradecimiento muy especial mi asesor interno Daniel Hernández Marchan y a mi asesora externa Laura Lorena Alba Nevárez por volverse un gran apoyo durante mi estancia dentro de la empresa; les agradezco enormemente sus consejos, su confianza, apoyo y cariño expresado para impulsarme cada día a no desistir ante ningún problema, por inculcarme los mejores valores como persona y futura profesionista.

Gracias a la Ing. Andrea Carolina Ramírez Alba por permitirme realizar mis residencias profesionales dentro de su empresa Los Canastos Ags y a la Srta. Zaida la auxiliar de gerencia, porque ambas siempre me brindaron su apoyo y me dedicaron parte de su valioso tiempo durante mi estancia en la empresa.

Finalmente agradezco a mis amigos y compañeros de carrera Daniel, Areli y Eduardo por siempre apoyarme y ser un ejemplo para mí del verdadero significado de la amistad y el trabajo en equipo, aprendí mucho de cada uno de ellos y me llevaré siempre lo mejor.

Resumen

El presente proyecto desarrollado en Los Canastos Aguascalientes fue encaminado al diseño de todas y cada una de las actividades necesarias para la aplicación del manual de organización de la empresa buscando lograr la sistematización de todas las operaciones, de tal manera que sea posible solucionar los problemas identificados en la asignación de roles y tareas por la alta dirección y la adecuación dentro de las áreas administrativas, de procesos y de servicio al cliente.

El proyecto inició con el diagnóstico y análisis interno de la organización con respecto a los procesos dentro de cada una de las sucursales que conforman la empresa teniendo como principal objetivo identificar las deficiencias y las desviaciones de las actividades desarrolladas en cada proceso que se realiza de acuerdo al manual de organización.

Toda vez que se realizó este diagnóstico y de conformidad con las ideas de expansión de la empresa es que se propone aplicar la reingeniería administrativa, siendo posible optimizar las operaciones y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos de manera más eficiente en la empresa. La propuesta del proyecto fue enfocada en su mayoría hacia la reestructuración del manual de organización de la empresa, rediseñando, actualizando y en su caso elaborando documentos tales como: reglamento interno de trabajo (RIT), políticas y procedimientos, diagramas de operación, análisis, descripción y perfil de puestos.

Para efectos de cambio de régimen se llevó a cabo una investigación que permitió dar a conocer la normatividad aplicable de las sociedades conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Finalmente se dieron a conocer los resultados gracias a los cuales fue posible incluir recomendaciones que ayudaron a los administradores a implementar estrategias de mejoramiento ante las problemáticas encontradas.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL RESIDENTE.	8
3. PROBLEMAS A RESOLVER	13
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
6. MARCO TEÓRICO	19
6.1. REINGENIERÍA	19
6.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	24
6.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	29
6.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	30
6.5. UNIDAD Y DUALIDAD DE MANDO	32
6.6. SOCIEDADES MERCANTILES.	34
7. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.	41
REVISIÓN, ADECUACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.	41
1. ANALIZAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	41
2. CONTRASTAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EXISTENTE CONTRA LA FORMA EN QUE SE REALIZAN LAS OPERACIONES.	42
3. ADECUAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	43
4. REVISAR Y AJUSTAR DEL NUEVO MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	44
5. DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES.	44
EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA LA TRANSICIÓN DE LA EMPRESA DE UNA PERSONA FÍSICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL A UNA PERSONA MORAL.	45
1. DESARROLLAR EL PROCESO PREVIO A LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMO PERSONA MORAL.	45

2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMO PERSONA MORAL	45
3. REGISTRO DE LA SOCIEDAD MORAL.	46
4. PREPARACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA 46	
5. ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE LIQUIDACIÓN-CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO.	46
8. RESULTADOS	47
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
10. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS	53
11. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	54
12. ANEXOS	56

Lista de Tablas

Tabla 1 Lista de Familias de productos comercializados por LC. Fuente: Manual de operaciones Los Canastos®	9
Tabla 2 Tipos de Manuales. Fuente: Enciclopedia de Clasificaciones, 2016	25
Tabla 3 Descripción de tipos de sociedades mercantiles en México. Fuente: Bind ERP	37

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama LC. Fuente: Rediseño propio	11
Figura 2 Sociedades Mercantiles. Fuente: Ley General de Sociedades Mercantiles	36
Figura 3 Tipos de Sociedades Mercantiles. Fuente: Bind ERP	37
Figura 4 Cronograma de actividades	41
Figura 5 Manual de Operaciones. Fuente Franquicia de Durango	42
Figura 6 Pasos para elaboración de Organigrama. Fuente: Propia	43
Figura 7 Proceso de elaboración de descripción de perfil de puestos. Fuente: Propia	44

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la reingeniería ha surgido gracias a una tendencia en el desarrollo de las organizaciones la cual ha tenido como resultado una serie de cambios cada vez más rápidos dentro del entorno, dando pauta a la evolución y mejoramiento de las operaciones de las empresas.

Una de las razones por las que se decide aplicar el proyecto de reingeniería administrativa dentro de la empresa Los Canastos es para la delimitación de funciones y responsabilidades de acuerdo con el puesto y al nivel jerárquico dentro del organigrama de la empresa, el cual evitara la duplicidad de funciones y actividades las cuales serán llevadas a cabo de manera más eficiente y con mejores resultados.

Esto permitirá mantener un control interno mediante el uso del manual de organización, lo cual será posible gracias a la aplicación de la reingeniería administrativa dando por medio del manual y documentos elaborados la información necesaria para la toma de decisiones de manera adecuada e incluso para crear nuevos métodos de trabajo que permitan aumentar la eficiencia de la empresa.

Dicho documento presenta el resultado del proyecto de residencias profesionales realizado en Los Canastos Aguascalientes denominado Reingeniería Administrativa de los Canastos Aguascalientes, el cual abarca lo siguiente:

En primer lugar, se realizó un diagnóstico de las operaciones de la empresa hasta la elaboración de un manual de organización, en el cual se definieron todas las actividades y funciones que los colaboradores deberán realizar; los manuales de políticas y procedimientos, en la que se describe la forma en que se deben desarrollar actividades clave.

Y en segundo lugar se llevó a cabo un análisis cualitativo e investigación de las principales características y consideraciones para efectos de realización de una sociedad moral conforme a los establecido en la Ley General de Sociedades

Mercantiles para su posterior aplicación dentro de la empresa Los Canastos Aguascalientes.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO DEL RESIDENTE.

La empresa Los Canastos inició operaciones como negocio familiar en el mes de octubre de 1992, a cargo de José Alberto Alba Nevárez en la ciudad de Durango, Dgo., vendiendo principalmente productos de salchichonería y cremería, y como complemento productos de la canasta básica como arroz, frijoles, azúcar, entre otros.

Gracias a la gran demanda de los mismos y la carencia de éstos en el mercado, al ver las necesidades de la población y el gran potencial del mercado, el Sr. José Alberto consideró después de diez años el descatalogar productos de cremería y en su lugar comercializar semillas, cereales, especias y condimentos.

La tienda adquirió su nombre en el año 2000 debido a que los productos que empezaron a vender se exhibían en canastos y las personas la ubicaban debido a los mismos. Los Canastos es una empresa que se dedica a la comercialización a granel de alrededor de 1200 productos.

Tiene su origen en el estado de Durango en el año 1993, el cual comenzó como un negocio familiar, y el año 2017 comienza su modelo de franquicias con el establecimiento de dos sucursales en la ciudad de Aguascalientes en el Fraccionamiento El Caminero y en Plaza San Marcos. En 2020 se apertura una tercera sucursal en Plaza Universidad.

Los Canastos Aguascalientes por su parte cuenta actualmente con una plantilla de 17 empleados distribuidos en las tres sucursales cumpliendo con actividades esenciales para la empresa; dicha organización es actualmente dirigida por la joven ingeniera Andrea Carolina Ramírez Alba quien es dueña de la misma y

encargada de supervisar y autorizar en su mayoría cada una de las operaciones que se llevan a cabo. Por otra parte, la licenciada Laura Lorena Alba Nevárez desempeña el cargo de administradora general; ambas han logrado que la empresa Los Canastos siga creciendo y consolidándose en el estado.

Esta empresa inició su operación dentro del estado de Aguascalientes bajo el régimen de incorporación fiscal, y al año de comenzar con sus operaciones se realizó un cambio de régimen bajo el que actualmente se opera denominado persona física con actividad empresarial. Gracias al crecimiento de sus ingresos es que se comienza a considerar una estrategia en la cual sea posible establecerse como una persona moral.

Tabla 1 Lista de Familias de productos comercializados por LC. Fuente: Manual de operaciones Los Canastos®

LISTA DE FAMILIAS	ESPECIAS Y CONDIMENTOS
	HIERBAS, TÉS Y TISANAS
	GRANOS Y SEMILLAS
	BOTANAS
	CEREALES
	DULCES
	HARINAS Y POLVOS
	CHILES SECOS
	SUPERFOODS
	ABARROTES
	EDULCOLORANTES
	FRUTOS SECOS
	MISCELÁNEOS
	CHOCOLATES
	ALIMENTOS PARA MASCOTA

Misión

Ofrecer una amplia gama de productos alimenticios variados con la mejor calidad y al mejor precio, manteniendo la confianza de nuestros clientes.

Visión

Satisfacer la demanda de productos alimenticios a nivel nacional centrándonos en el consumidor, garantizando que podrá encontrar cualquier producto de su preferencia en cualquiera de nuestras sucursales.

Valores

- Calidad.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Bienestar.

Área donde se desarrolló el proyecto

El proyecto se realizó dentro del departamento administrativo en el cual se identificaron, de acuerdo con el diagnóstico realizado, algunas situaciones que causan problemas dentro de la organización, es por ello que la empresa Los Canastos decidió aplicar la reingeniería administrativa buscando solucionar la problemática detectada respecto al control interno de la misma.

	Los Canastos Aguascalientes	ORGANIGRAMA
Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Caminero C.P. 20270, Aguascalientes, Ags.		

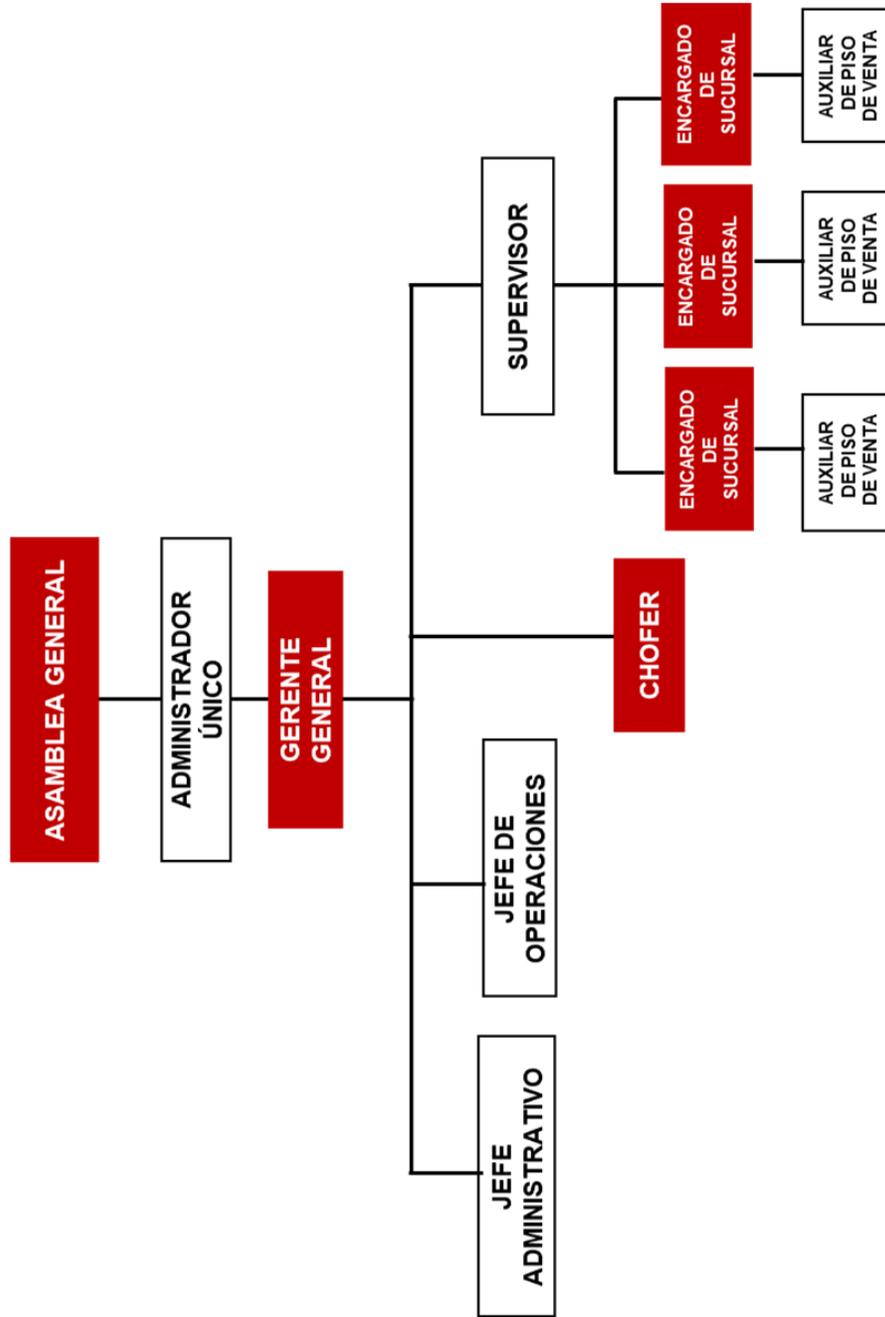


Figura 1 Organigrama LC. Fuente: Rediseño propio

Principales clientes de la empresa

Los clientes principales de la empresa a los cuales atiende son:

- 1. Amas de casa:** Este tipo de clientes se ha vuelto primordial gracias a la necesidad que la empresa ha cubierto al poder adquirir productos alimenticios para la preparación de comidas, postres e incluso para su utilización como remedios caseros, de esta manera es que eligen a Los Canastos como la tienda de su preferencia para conseguir fácilmente sus productos en cualquiera de las sucursales.
- 2. Restauranteros y chefs:** Este tipo de cliente adquiere una amplia gama de productos utilizados para la preparación de comidas, e incluso han podido obtener más condimentos que utilizan para incluir una nueva adaptación que mejora el sabor de los platillos que ofrecen, de esta manera y gracias a la necesidad que la empresa ha cubierto es se vuelven importantes y esenciales para el crecimiento de la empresa.
- 3. Personas del mundo fit:** Seguido de los chefs y amas de casa las personas que tienen el propósito del cuidado personal se han convertido en uno de los clientes más valiosos gracias a la búsqueda de productos mediante los cuales es posible obtener beneficios para la salud y que en su mayoría es posible que fácilmente los encuentre dentro de cualquiera de las sucursales de Los Canastos a la que acudan.

3. PROBLEMAS A RESOLVER

El crecimiento de las organizaciones provoca automáticamente cambios que hacen cada vez más difícil la coordinación, comunicación y el control de las actividades. En este sentido se vuelve aún más difícil identificar como es que en algunas áreas los trabajos se han vuelto rutinarios y repetitivos generando problemas dentro de la estructura interna.

En Los Canastos fue posible identificar como es que las actividades por área no se encuentran delimitadas y los involucrados desconocen sus responsabilidades causando problemas tales como los que a continuación se describen:

1. Duplicidad de funciones: La duplicidad de funciones se ve reflejada de manera específica por parte tanto de los altos mandos como en el caso de los jefes tanto administrativo como de operaciones quienes realizan actividades iguales lo que representa una desorganización y el desaprovechar la realización de otras tareas que a cada uno le competen, originando retraso en entrega de documentos importantes e incluso conflictos por tener distintos puntos de vista sobre lo que se lleva a cabo.
2. Falta de comunicación por parte de los colaboradores que trabajan en piso de venta y jefe administrativo y de operaciones: En este caso la comunicación tan limitada que tienen los colaboradores en su mayoría por realizar otras actividades a generado que existan discusiones en las cuales se observa un desorden que a su vez conlleva a no realizar tanto registros de ingresos de mercancía, actividades que algunas sucursales tienen que realizar y no las llevan a cabo teniendo como consecuencia el descontento y falta de información otorgada a los altos mandos.
3. Confusión en los procesos administrativos: Los procesos administrativos como su nombre lo indica deben ser realizados por personal con el conocimiento necesario para realizar lo establecido de manera correcta, caso contrario al delimitar a varios empleados a realizar actividades distintas, lo que ocasiona que la información se divida desde cierto punto y

en varias ocasiones provoca limitación para el conocimiento del jefe administrativo, quien no cuenta con toda la información necesaria y correcta al momento de solicitarla.

4. Desmotivación, reducción de la productividad en el trabajo de cada empleado y retroceso de las mejoras continuas establecidas: La desmotivación propiciada por la falta de comunicación y de relación por una parte por los jefes y otra por los colaboradores ha ido generando una serie de situaciones en las que se genera una reducción productiva e incluso llegar a tener inconformidades por parte de los clientes quienes son afectados debido a los cambios que en distintos momentos los empleados manejan al momento de emplear el servicio.
5. Difusión de rumores y desconfianza entre el personal: Como toda empresa existen situaciones en las que se genera desconfianza en este caso al momento de realizar actividades de manera inmediata manifestando en su mayoría que es necesaria la autorización de los altos mandos para llevarlas a cabo generando de esta manera retraso de realización de actividades e incluso como se menciona anteriormente un retroceso en el aspecto de desempeño laboral por mantenerse más preocupados por los rumores que por la correcta realización de sus actividades.
6. Inadecuadas planificaciones de los procesos internos y desconocimiento de actividades a desempeñar y delegación de las mismas: La planificación de procesos conlleva a una disminución de realización de actividades por lo que si se incluye el desconocimiento es poco probable que los resultados sean óptimos de esta forma se vuelve primordial la delegación de actividades para lograr evitar que los colaboradores no estén cumpliendo con lo que se les solicita.

De acuerdo con los problemas descritos anteriormente se identifica la gran importancia de delimitar las actividades en las que cada empleado tenga la facultad de realizar sus actividades dentro de la organización. Además de lograr

implementar la coordinación de esfuerzos para generar resultados mejores y apoyar a la superación de ciertas limitaciones.

4. JUSTIFICACIÓN

Historia

La empresa tiene su origen en el estado de Durango, cuyo creador fue el Sr. José Alberto Alba Nevárez en el mes de octubre de 1992; dicha empresa adquirió su nombre 8 años después de su creación siendo hoy conocida con el nombre de “Los Canastos”. Este nombre fue designado gracias a que es la manera en la que se exhiben los productos comercializados entre los que destacan: semillas, granos alimenticios, especias, chiles secos entre otros y de la misma manera es como los clientes los ubican.

Para el mes de mayo de 2003, quedó formalmente registrada la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), compuesta por nombre y diseño. Este registro fortaleció aún más a la empresa y otorgó un mayor reconocimiento por parte de la entidad y la volvió la preferida de los clientes.

Esta empresa comenzó como un pequeño negocio familiar, sin embargo, continuó trascendiendo de tal manera que logró comenzar su modelo de franquicia y establecerse dentro del estado de Aguascalientes para 2017 con la apertura de 2 sucursales, y paulatinamente se ha colocado en 10 estados de la República Mexicana más, teniendo hasta ahora 50 sucursales entre las propias y las franquiciadas, de las cuales 3 están establecidas en el estado de Aguascalientes.

Con el paso del tiempo se fueron incluyendo más variedad de productos para comercializar, por ejemplo, productos nutricionales tales como: psyllium, soya, miel de abeja, aceites (de oliva, coco); para mascotas: alpiste, conejina, kroquetas; hierbas medicinales: anís para la tos, cuachalalate, la damiana y el ajo japonés, entre muchos otros.

Hasta la actualidad el catálogo cuenta con más de 1200 productos que día a día continúan siendo demandados por los clientes que los necesitan y no dudan en acudir a las sucursales de su preferencia.

Organización

Los Canastos Aguascalientes es una empresa que a cuatro años de su creación cuenta con 3 sucursales y una plantilla de 17 personas; dicha empresa es dirigida por la joven Andrea Carolina Ramírez Alba quien es dueña de la misma y ella se encarga de supervisar y autorizar en su mayoría cada una de las operaciones que se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de la empresa. La licenciada Laura Lorena Alba Nevárez desempeña el cargo de administradora general y es familiar directo de la dueña; ambas han logrado que la empresa Los Canastos siga creciendo y consolidándose en la plaza a pesar de los tiempos de incertidumbre económica generada a raíz de la pandemia.

La empresa inició su operación dentro del estado de Aguascalientes bajo el régimen de incorporación fiscal, y al año de comenzar con sus operaciones se realizó un cambio de régimen bajo el que actualmente se opera denominado persona física con actividad empresarial; dicho cambio fue generado ya que el monto de sus ventas anuales superaba ya los 2mdp.

Gracias a la estabilidad que la empresa maneja y basados en el monto de las ventas actuales se comienza a analizar una nueva estrategia para cambiar la empresa al régimen de persona moral, buscando por un lado la seguridad y por otro establecer las bases para un crecimiento ordenado.

Una persona física con actividad empresarial se maneja cuando se tiene un negocio en el que se realiza ya sea una actividad comercial, industrial, de autotransporte o agrícola como talleres mecánicos, restaurantes, escuelas, negocios etc. El dueño es el encargado de revisar y realizar en su mayoría las actividades operacionales de su empresa, está obligado a presentar su contabilidad electrónica y facturar electrónicamente para comprobar todas sus transacciones y de la misma forma está obligado a presentar declaraciones

mensuales, anuales, informativas etc. Los pagos de impuestos que se realizan son en base al flujo de efectivo de la empresa.

Por otra parte, la persona moral es la unión de un conjunto de personas que colaboran para conseguir un fin en común, quienes realizan una aportación monetaria para dar por sentado que son socios de la empresa, de la misma manera que cuentan con ciertas obligaciones y compromisos muy similares a los de una persona física con actividad empresarial ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), ya que en ambos se pagan de la misma forma tanto el IVA como el IEPS. Lo que cambia es la forma en que se llevan a cabo los pagos de impuestos, ya que en la persona moral son en base a un coeficiente de utilidad, el cual se calcula a partir de la utilidad fiscal que se tiene en un ciclo fiscal previo, por lo que se debe tener cuidado de controlar que los gastos en que incurra la empresa sean deducciones fiscales.

Siendo así, la migración administrativa de la empresa Los Canastos a persona moral se piensa como un momento de madurez de la misma que la invita a lograr la sistematización de todas sus operaciones y a la gestión de la información para una toma de decisiones muy razonada. Una de sus principales ventajas es la seguridad jurídica y física del dueño ya que por un lado su nombre deja de aparecer en cada comprobante de venta y por otro diluye su responsabilidad al compartirla con sus socios y ante cualquier problema legal la persona moral y su patrimonio son quienes responden. Otra de las ventajas es que se contará con más de un socio, lo que implica que en la empresa se reflejarán las aportaciones correspondientes a la sociedad.

Es por ello que el proyecto es viable y se identifica como una reingeniería ya que es necesario realizar una revisión de los manuales de operación que existen, lo que dará la pauta para que la organización de la empresa se mantenga operando de manera constante y sin ningún tipo de problema a raíz del cambio.

Sin duda alguna será de gran importancia no solo por el hecho de llevar a la empresa a una nueva etapa de desarrollo, sino que también se les otorgarán más apoyos y posibilidades de crecimiento para el personal que en colaboración mantiene en función a la empresa.

5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo general:

- Migrar el sistema de administración de la empresa Los Canastos Aguascalientes de persona física con actividad empresarial a una persona moral.

Objetivos específicos:

- Revisar, adecuar y socializar el manual de organización de la empresa de acuerdo con la aplicación de las acciones para la transición de la empresa de un régimen a otro, de tal manera que se establezcan todas y cada una de las actividades a desarrollar dentro de la aplicación del nuevo régimen.
- Ejecutar las acciones legales, administrativas y organizacionales necesarias para la transición de la empresa de una persona física con actividad empresarial a una persona moral.

6. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permite conocer los conceptos necesarios para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

Primero se partirá de la definición de Reingeniería con el fin de comprender de acuerdo con la definición de distintos autores cuales son las principales características de la reingeniería y la importancia de la aplicación de las mismas para el mejoramiento de las organizaciones.

Posteriormente se describirán temas incluidos dentro del manual de organización entre los que destacan tipos de manuales, contenido, políticas y procedimientos, descripción de puestos entre otros.

Así como se describen conceptos tales como unidad y dualidad de mando incluyendo en este sentido las ventajas de aplicar la unidad de mando dentro de las empresas actualmente.

Por ultimo se definirá el concepto de sociedades mercantiles, además de incluir en este las características, tipos de sociedades y principales normatividades a considerar de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles de México.

6. 1. REINGENIERÍA

De acuerdo con Morris y Brandon (1994) la reingeniería proviene de la conjunción de dos palabras por un lado "Ingeniería", la cual tiene distintos significados:

- 1) Es la profesión y el trabajo que lleva a cabo el ingeniero.
- 2) Es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora.
- 3) Es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial.
- 4) Es el conjunto de los estudios que permiten determinar la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y

procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado.

- 5) Es la aplicación de la técnica, fundada en principios de carácter científico, para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza.
- 6) Es el conjunto de conocimientos y de técnicas que permiten aplicar el saber científico a la utilización de la materia y de las fuentes de energía, mediante invenciones o construcciones útiles para el hombre.

Por otro lado, de acuerdo con Peppard y Rowland (1998) la palabra "re" puede indicar el replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos, lo que es hacer más con menos recursos. El objetivo de la reingeniería es hacer de "todos nuestros procesos los mejores de su clase". Frederick Taylor sugirió, en 1880, que los directivos usaran los métodos a su alcance para optimizar la productividad, lo cual ya se refería a la reingeniería de procesos.

Una de las ideas centrales del proceso de la reingeniería es que el trabajador debe tener el poder necesario para tomar decisiones. La reingeniería de procesos fue presentada al mundo académico por Hammer y Champy en el año 1993. Ambos autores presentan su experiencia acumulada principalmente durante la década de los años 80's del siglo anterior. A partir de sus aportaciones se desata una verdadera fiebre mundial en el mundo de los negocios por la aplicación de estos conceptos, (Hammer y Champy, 1994).

En los mercados globales no hay nada constante ni previsible, todo puede cambiar de un día a otro. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías hacia su revisión. Esas fuerzas son las llamadas tres C: clientes, competencia y cambio, estas tres palabras no son nuevas pero sus características y significado son diferentes de hace 20 años a la fecha, es importante reconocer que durante muchos años no hubo grandes cambios en la forma y manera de

hacer negocios, pero gracias a la globalización hubo un fuerte replanteamiento en los procesos de las empresas (Alarcón, 1998).

Es interesante observar lo que se mencionó en el párrafo anterior, ante la llegada de la globalización, básicamente las empresas alrededor del mundo han cambiado su forma de administración, la competitividad se volvió el gran objetivo de cada organización. Años atrás en la relación vendedor – cliente, el que mandaba o ponía condiciones era el vendedor y en muchas ocasiones sin previo aviso cambiaba radicalmente esas condiciones. Hoy esta situación ha cambiado, quienes mandan o ponen condiciones son los clientes, exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas, si el vendedor no cumple con esas exigencias, el comprador mira hacia la competencia (Hammer y Champy, 1994).

La segunda C corresponde a la competencia, anteriormente las organizaciones no tenían mayor complicación por este concepto, las empresas que lanzaba al mercado un producto o servicio con aceptación por parte del cliente y al mejor precio era la que más vendía. Ahora no sólo hay más competencia, sino que es de muchas clases distintas. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios, inclusive hay empresas que rompen con toda ética comercial, violando tratados comerciales, con la firme intención de introducir su producto a un precio bajo (Alarcón, 1998).

La otra fuerza importante es el cambio, sin mayores definiciones se puede afirmar que la naturaleza del mismo ha cambiado. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Los cambios se verifican en diferentes ordenes, la presión competitiva para crear nuevos productos aumenta constantemente, el cambio en la distribución de los productos, el cambio en el uso de los recursos, entre otros cambios. (Hammer y Champy, 1994).

El principal objetivo de la actividad empresarial debe ser el cliente, razón por la cual, los productos y servicios sólo tienen sentido si satisfacen sus necesidades, si el cliente reconoce que el producto tiene las características que necesita, la empresa habrá cubierto una necesidad en el mercado. La competitividad de las empresas no está en sí en esos productos y servicios, sino principalmente en la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos que los generan o producen (Champy, 1996).

Como se mencionó en el párrafo anterior el nuevo orden administrativo debe involucrar diferentes aspectos para el logro de sus metas, destacando lo siguiente: como primer objetivo su visión debe estar dirigido al cliente; segundo como eje de la gestión administrativa, debe orientarse a los procesos; tercero como elemento de investigación competitiva, debe involucrar al benchmarking; cuarto debe tomar a la información como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo; quinto como herramientas de trabajo, debe tener presente a las nuevas tecnologías de información y como sexto y último factor al análisis del valor agregado como elemento de definición de que se debe o no hacer. (Champy, 1996)

A continuación, se describen los medios para impulsar la reingeniería según (Peter Druker, 2005):

1. Todo el personal de la empresa debe participar en proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
2. Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen

la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.

3. Se deben implementar programas de aseguramiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

Fases genéricas de la reingeniería.

De acuerdo con Cerrajería (2015), la reingeniería sigue las fases genéricas del ciclo de vida de cualquier proyecto, a saber:

1. **CONCEPCIÓN:** Se trata de asumir el liderazgo por parte de la dirección para liderar un proceso de cambio en continuidad realizando una Reingeniería de la Dirección que promueva la Reingeniería Cultural y Estratégica en la empresa. Corresponde al establecimiento de los objetivos basándonos en la misión de la organización. Es por ello, que todo proyecto de reingeniería debiera surgir de la planificación estratégica de la organización.
2. **ANÁLISIS:** En un proyecto de Reingeniería corresponderá a la fase de estudio y reestructuración de la organización en cuatro subsistemas fundamentales: Procesos clave del Negocio, Gestión de Personas, Estructura Organizacional y Tecnologías de la Información.
3. **DISEÑO:** Consiste en la construcción de los diagramas de flujo, el diseño de los niveles de decisión, el diseño lógico (software) y físico (hardware) y los sistemas informáticos. En el nivel de la dirección le corresponderá la estructuración, negociación y descripción de las políticas organizacionales, las descripciones de tareas interfuncionales y el establecimiento de los nuevos manuales de procesos y procedimientos.
4. **CONSTRUCCIÓN:** Corresponde a la fase de prueba, procediendo a su implantación. Una vez establecido el diseño anterior obtendremos una gran cantidad de información que deberá ser reprocesada e implementada.
5. **MEJORA CONTINUA:** Es la etapa post reingeniería una vez que el proyecto ha finalizado y corresponde a las labores que es necesario realizar

para mejorar continuamente los pilares sobre los que trabaja la Reingeniería.

6.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El manual de organización es un instrumento administrativo que se utiliza de apoyo para la correcta coordinación de todas las personas que forman parte de una estructura organizacional; está diseñado para difundir las líneas de autoridad y responsabilidad, así como para dar a conocer los objetivos y las funciones de todos y cada uno de los puestos que forman parte de esta estructura (Franklin, 2018).

A través de esta herramienta, será posible conocer y llenar los formatos de puestos, ya que el manual de organización documenta la estructura organizacional de las unidades administrativas, se utiliza principalmente para hacer la inducción al personal de nuevo ingreso, así como también, de referencia para la promoción, reclutamiento, selección y contratación de personal (Franklin, 2018).

Objetivos del Manual de Organización.

De acuerdo con (Franklin, 2018), los objetivos de un manual de organización pueden ser:

- Presentar una visión en conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Tipos de Manuales.

En la Tabla 2 se presenta una lista de los tipos de manuales y su concepto principal por el cual son importantes dentro de cualquier organización y con lo que enuncia la (Enciclopedia de clasificaciones, 2016).

Tabla 2 Tipos de Manuales. Fuente: Enciclopedia de Clasificaciones, 2016

TIPO	CONCEPTO
Organización	Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
Política	Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una

	empresa en particular.
Calidad	Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
Sistema	Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
Finanzas	Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
Múltiple	Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Procedimientos	Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
Bienvenida	Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

Técnicas

Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Características de un Manual De Organización.

De acuerdo con Franklin (2018), un manual de organización debe contener los siguientes datos:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización.
3. Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Número de páginas.
6. Sustitución de páginas (actualización de información).
7. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
8. Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año.
9. Índice o contenido: Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
10. Prólogo, introducción o ambos: El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.
11. Antecedentes históricos: Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
12. Legislación o base legal: Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las

disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

13. Atribuciones: Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).
14. Estructura orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
15. Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría
16. Misión: Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.
17. Funciones: Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a 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 que se utilizan en la estructura orgánica.
 - Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
 - Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.
18. Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos descienden hasta el nivel operativo.
19. Descripción de puestos: Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.
- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
 - 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 y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
 - Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.
20. Directorio: Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual
21. Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.
22. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

6.3 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Definición de políticas.

Una política se trata de una declaración de principios, que se implementa como un protocolo o un procedimiento por la junta directiva de la organización, así como por los funcionarios ejecutivos. Cualquier decisión, objetiva o subjetiva, pasará necesariamente por lo dictaminado en las políticas empresariales (Etecé, 2021).

Tipos de políticas.

Las políticas empresariales pueden ser de dos tipos (Etecé, 2021):

- Generales. Aplican a todos los niveles de la empresa sin distinción, dado que son políticas críticas, de alto impacto, que tienen que ver con asuntos cruciales como el presupuesto, las políticas de compensación, la seguridad integral, etc.
- Específicas. Aplican en cambio a procesos determinados, delimitadas según el alcance de estos mismos, o inscritos en determinados sectores de la organización, como políticas de ventas, políticas de pagos, etc.

Definición de procedimiento.

Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones, con puntos de inicio y fin definidos, lo cuales deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas (Etece, 2021).

6.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Definición de descripción de puestos

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las

personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto (Pérez, 2019).

Datos que debe contener una descripción de puestos

Por lo general, hay los datos que siempre se incluyen en una descripción de puestos. Si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar al documento, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto (Pérez, 2019).

- Nombre del puesto.
- Posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc.).
- Puesto del supervisor directo.
- Puesto de los subordinados directos.
- Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada.
- Relación con otros departamentos de la empresa.
- Competencias requeridas.
- Conocimientos requeridos.
- Nivel educativo y formación.
- Nivel de experiencia en áreas específicas.
- Requisitos específicos del puesto como: disponibilidad de viajar, cambio de residencia, horario laboral, edad, etc.

Beneficios de realizar descripciones de puestos

Las aportaciones que brinda esta práctica se traducen en beneficios tanto para la empresa como para el colaborador considerando lo siguiente (Pérez, 2019):

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.

- Da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados. (Pérez, 2019)

6.5 UNIDAD Y DUALIDAD DE MANDO

Dualidad de mando.

La dualidad de mando es una situación en la que dos superiores tienen poder para dar órdenes a un subordinado o empleado de escala inferior. Visto desde otra perspectiva, es cuando un empleado puede recibir y debe cumplir las órdenes de dos superiores (Corvo, 2019).

Unidad de mando.

La unidad de mando es el principio de gestión que establece que ningún subordinado en una organización formal debe recibir órdenes e informar a más de un superior. Tiene como propósito asegurar la unidad de esfuerzo, bajo una persona responsable, para completar una tarea (Corvo, 2019).

Características de la unidad de mando.

De acuerdo con (Corvo, 2019) las características de la unidad de mando son las siguientes:

- La unidad de mando se refiere a un principio de gestión, el cual establece que el titular de un cargo debería recibir órdenes de un solo jefe y reportarle a ese mismo jefe.
- El propósito de la unidad de mando es prevenir una subordinación dual. Por tanto, evita la subordinación a múltiples supervisores.
- Se focaliza en un solo empleado o subordinado.
- El resultado de la unidad de mando es que este principio conduce a un trabajo efectivo de los subordinados.
- La unidad de mando puede existir tanto en organizaciones grandes como pequeñas.
- Establece la relación que debe existir entre un superior y un subordinado.
- La unidad de mando se necesita para establecer la responsabilidad de cada persona en la organización.
- En una pequeña empresa, la estructura puede seguir automáticamente la unidad de mando cuando un único propietario o gerente tiene el control total sobre cada responsabilidad de gestión.

Ventajas de la unidad de mando.

De acuerdo con (Corvo, 2019) a continuación se enlistan las principales ventajas de la unidad de mando:

- Mejor relación: La unidad de mando ayuda a desarrollar una mejor relación, mucho más clara, entre los superiores y sus subordinados.
- Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas: Da como resultado una autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas claras y bien organizadas entre los distintos niveles de la fuerza laboral de la organización.
- la duplicación de trabajos: Ayuda a reducir o evitar la duplicación de trabajos entre los distintos niveles de la fuerza laboral de la organización.
- Decisiones rápidas o inmediatas: La unidad de mando ayuda a los gerentes a que puedan tomar correctamente decisiones rápidas o inmediatas.
- Disciplina efectiva y eficiente: La unidad de mando va a asegurar una disciplina efectiva y eficiente en el personal dentro de una organización.

- Mejor coordinación y trabajo en equipo: La unidad de mando garantiza una mejor coordinación y el trabajo en equipo de los trabajadores en la organización.
- Aumenta la motivación y la actitud positiva: Aumenta la motivación y genera una actitud positiva entre los trabajadores de la organización.
- Mayor productividad: Conduce a una mayor productividad de bienes y servicios. Por consiguiente, esto crea una mejor imagen o marca de la organización en el mercado. (Corvo, 2019)

6.6 SOCIEDADES MERCANTILES.

Sociedad

La sociedad es la agrupación de individuos con características similares que se relacionan entre sí. Son muchos los tipos, pero esto son algunas de las sociedades: civil, académica, comercial, deportiva, religiosas, artísticas, entre otras (González S, 2018).

También llamada sociedad comercial es la figura jurídica que se conforma cuando más de dos personas se unen con el fin de comenzar una actividad económica con fines de lucro. La sociedad mercantil tiene como función principal la construcción de un patrimonio económico producto de los resultados favorables o no de la actividad comercial que decida desempeñar la sociedad, obviando la responsabilidad individual para que recaiga en todos los socios (González S, 2018).

Definición de Sociedades Mercantiles.

Las sociedades mercantiles en México son aquellas que se forman de manera voluntaria entre un conjunto de personas que tienen un objetivo común de carácter económico. Estas solo pueden existir bajo una denominación o razón social por medio de capitales aportados por los socios. Además, tienen la libertad de realizar toda clase de acciones comerciales para conquistar su meta, siempre y cuando

cumplan con las leyes. La legislación mexicana contempla diversas sociedades, a través de su Ley General de las Sociedades Mercantiles (LGSM) y la Ley del Mercado de Valores (LMV) (Staff, 2019).

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

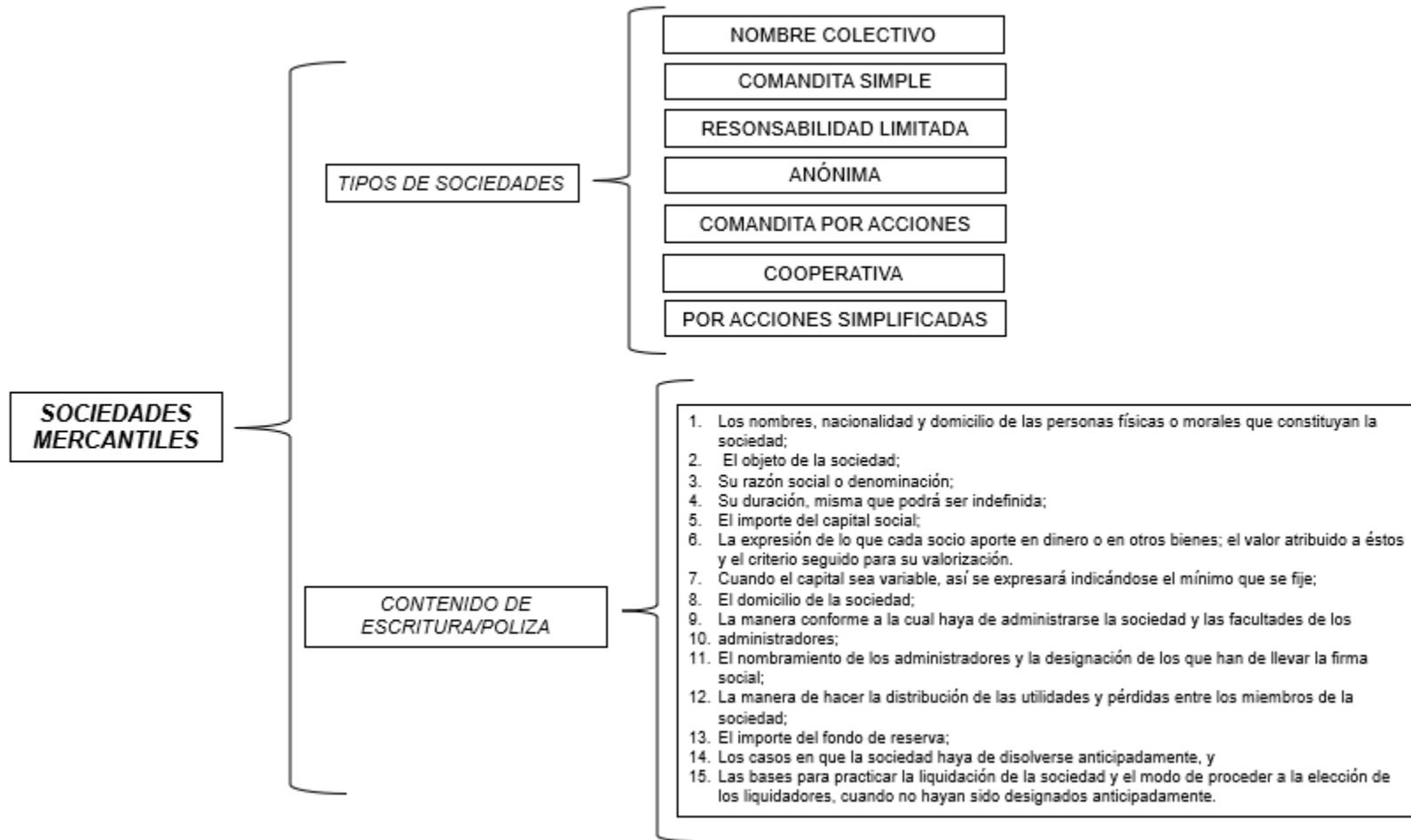


Figura 2 Sociedades Mercantiles. Fuente: Ley General de Sociedades Mercantiles

- Tipos de sociedades mercantiles.

En la Figura 3 se muestran los principales tipos de sociedades mercantiles actualmente en vigentes en México y una descripción corta de cada tipo de sociedad.



Figura 3 Tipos de Sociedades Mercantiles. Fuente: Bind ERP

En la tabla 3 que se muestra a continuación se describen de igual manera los tipos de sociedades mercantiles, las obligaciones de los socios, capital necesario y datos relevantes.

Tabla 3 Descripción de tipos de sociedades mercantiles en México. Fuente: Bind ERP

TIPO DE SOCIEDAD	OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS	CAPITAL NECESARIO	OTROS DATOS RELEVANTES
SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	Debe contar con 2 tipos de socios: Socios comanditarios que respondan de manera solidaria, ilimitada y subsidiaria	No existe capital mínimo establecido. Las reservas deben ser igual al 5% de las utilidades anuales, hasta reunir el 20% del total del capital fijo.	Se abrevia como S. en C. Requiere consentimiento unánime para que los socios puedan ceder sus derechos o para modificar el contrato social. A la muerte de un socio, un

	<p>a las obligaciones sociales. Socios comanditados que únicamente tengan la obligación de pagar sus aportaciones.</p>		<p>heredero puede continuar en la sociedad. El nombre jurídico debe conformarse por los nombres de uno o más socios, acompañados de “y compañía”</p>
<p>SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES</p>	<p>Cuenta con:</p> <p>Socios comanditados: Pueden autorizar y vigilar la sociedad, pero no tienen la facultad de desenvolverse como administradores. Socios comanditarios: Deben cumplir con todas las obligaciones de la sociedad para con los terceros y pueden administrar.</p>	<p>No existe un mínimo de capital.</p> <p>El capital está constituido en acciones.</p> <p>La reserva también debe ser el 5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% del capital social.</p>	<p>Se abrevia como S. en C. por A. El mínimo de socios es de dos, mientras que el máximo es ilimitado</p>
<p>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</p>	<p>La responsabilidad de los socios está limitada por el monto de su aportación. La sociedad se rige por su órgano supremo, que es la Asamblea. Cada socio tiene derecho a participar en las decisiones, gozando de un voto por cada mil pesos de su aportación (art. 79 de la LGSM).</p>	<p>La ley no establece mínimo, pero el capital social deberá estar pagado mínimo al 50% al momento de su constitución.</p>	<p>Se abrevia como S. de R. L. Tiene un máximo de 50 socios. Las partes sociales son hereditarias.</p>
<p>SOCIEDAD ANÓNIMA</p>	<p>Los socios están obligados hasta el monto de sus respectivas acciones. Cada acción solo tiene derecho a un voto. El órgano máximo es la Asamblea General de Accionistas, ante la cual se presentan anualmente los resultados financieros.</p>	<p>El mínimo de capital para constituir una S.A. es el establecido en el contrato social.</p>	<p>En la S. A., el mínimo de socios es de 2, mientras que el máximo es ilimitado. A diferencia de la SAPI, la SA no puede privar a los socios de las utilidades. El capital ya puede dividirse en distintos tipos de acciones, con derechos especiales para cada clase. Se pueden crear pactos estatutarios que regulen temas como la transmisión de acciones; derechos de separación y retiro de los socios; y acciones de voto limitado o sin derecho a voto.</p>

			Las acciones están representadas por títulos nominativos.
SOCIEDAD COOPERATIVA	Todos los socios deben pertenecer a la clase trabajadora. Las obligaciones se establecen en sus propios términos.	Su fondo de reserva es de 10 a 20 por ciento del rendimiento de cada ejercicio social.	En el acta constitutiva, se debe establecer la duración de la cooperativa, el importe del capital social (variable), domicilio y bases para practicar la liquidación de la sociedad, entre otras cosas.
SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO	Existe bajo una razón social. Los socios tienen obligaciones sociales de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria. Además, los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás.	No requiere de un mínimo de capital. Su reserva debe representar 5% de las utilidades anuales hasta reunir el 20% del capital social fijo.	Se requiere el consentimiento unánime para que los socios puedan ceder sus derechos o para modificar el contrato social. A la muerte de un socio, un heredero puede continuar en la sociedad. La razón social tiene que formarse con el nombre de uno o más socios y, en caso de que no figuren todos en esta, se añadirá la palabra "compañía" o equivalentes.
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	El capital social es susceptible de aumento o disminución. Las condiciones para modificar el capital social deberán establecerse en el contrato constitutivo.	El capital mínimo será el que se establezca en el contrato social, según la más reciente modificación a la LGSM.	Las empresas SA de CV se rigen por las mismas condiciones de las sociedades anónimas, con la excepción ya mencionada sobre el capital social.
SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS	Los socios solamente están obligados al pago de sus aportaciones representadas en acciones.	No requiere un capital mínimo para constituirse.	Puede estar integrada por un solo accionista y no requiere escritura pública para su constitución. Se constituye en línea, ante la Secretaría de Economía. La denominación se formará libremente, pero distinta de la de cualquier otra sociedad y siempre seguida de su abreviatura S.A.S.
SOCIEDAD ANÓNIMA PROMOTORA DE INVERSIÓN	Los socios pueden tener sus derechos patrimoniales y corporativos en diferentes condiciones para cada uno. Su énfasis es la protección de inversionistas y socios minoritarios. Con un 10% de participación, un socio ya puede	La LMV (LEY DEL MERCADO DE VALORES) no exige un monto mínimo, pero se pueden definir distintas series de acciones que no afecten a futuro la entrada de nuevos accionistas.	Las SAPI están pensadas para empresas que desean cotizar en la bolsa de valores. A diferencia de la SA, la SAPI puede adquirir sus propias acciones, permite emitir acciones que afecten las utilidades y se puede crear un comité de auditoría (para mayor transparencia).

	solicitar la convocación de asamblea.		
SOCIEDAD ANÓNIMA PROMOTORA DE INVERSIÓN DE CAPITAL VARIABLE	Las SAPI de CV cuentan con las mismas condiciones que las SAPI, con la diferencia de que el capital es susceptible de aumentarse o reducirse.	La LMV no establece monto mínimo, pero se pueden definir distintas series de acciones.	Los socios pueden pactar asuntos directamente relacionados con sus derechos patrimoniales y corporativos.

7. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

A continuación, en la Figura 4 es posible observar el cronograma de actividades a desarrollar durante la realización del proyecto de Reingeniería Administrativa en la empresa Los Canastos Aguascalientes.

N°	MES/SEMANAS ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DIC		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1			
1	Analizar el contenido del manual de organización.	■	■	■	■											
2	Contrastar el contenido del manual de organización existente contra la forma en que se realizan las operaciones.	■	■	■	■											
3	Adecuar el manual de organización.	■	■	■	■											
4	Revisar y ajustar de nuevo el manual de organización.					■	■									
5	Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores.							■								
6	Solicitar aprobación de programa de capacitación.							■								
7	Ejecutar programa de capacitación.							■	■							
8	Desarrollar el proceso previo a la constitución de la empresa como persona moral.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Constitución de la empresa como persona moral.							■	■	■	■					
10	Registro de la sociedad moral.											■	■			
11	Preparación de la transición del personal de la empresa.										■	■	■	■	■	■
12	Elaboración de un programa de liquidación-contratación y socialización del proceso de cambio.												■	■	■	■
13	Elaboración del reporte de residencias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 4 Cronograma de actividades

A continuación, se describen las actividades de acuerdo con la realización de cada una de ellas, mencionando cómo y de qué forma se efectuaron.

REVISIÓN, ADECUACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

1. ANALIZAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

- Solicité en una primera instancia el manual de organización el cual me fue proporcionado por parte de la administradora, de esta manera me informo que fue elaborado y enviado por la franquicia del estado de Durango de manera física y digital.



Figura 5 Manual de Operaciones. Fuente Franquicia de Durango

- Revisé el manual e identifiqué cómo es que se llevan a cabo las actividades operacionales de la empresa de acuerdo a lo que se estableció en la matriz de la franquicia.
- Verifiqué en conjunto con la auxiliar de gerencia cada una de las actividades descritas en el manual de acuerdo a la experiencia que ella tiene en la empresa.
- Detecte cuáles son las características primordiales que fundamentan el manual de acuerdo a las actividades, procedimientos y estrategias para el mejoramiento operativo de la empresa.

2. CONTRASTAR EL CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EXISTENTE CONTRA LA FORMA EN QUE SE REALIZAN LAS OPERACIONES.

- Asistí a cada una de las sucursales durante una semana.
- Apoye a cada uno de los encargados de sucursal en la realización de sus operaciones.
- Registré en una tabla las observaciones que detecté de acuerdo con el análisis de cada sucursal. (Anexo 2)
- Observé y evalué el trabajo empleado por cada uno de los colaboradores basándome en dos formatos de supervisión uno de manera general sobre el cuidado de la tienda (Anexo 4) y otro respecto a cada colaborador (Anexo 3).
- Participé en algunas de las actividades que realizan los colaboradores.

- Observé los formatos con los que cuentan las sucursales para los registros de operaciones entre sucursales.

3. ADECUAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Sostuve una reunión de manera virtual con la dueña de la empresa para la descripción de principales actividades y adecuaciones a realizar.
- Reestructure el organigrama de la empresa de acuerdo con el diagrama de secuencia que se muestra en la Figura 05.

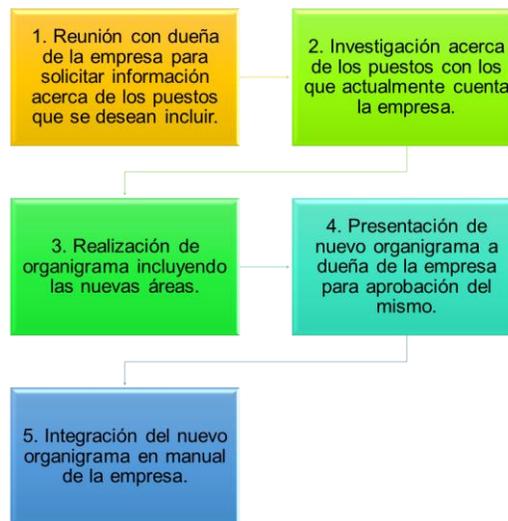


Figura 6 Pasos para elaboración de Organigrama. Fuente: Propia

- Se me proporciono el Reglamento Interno de Trabajo, además de dos documentos más de RIT para añadir la información necesaria y adecuar el RIT de Los Canastos Aguascalientes.
- Después de la adecuación envíe el documento del RIT a la dueña para su revisión.
- Elabore un documento en el que se describen las políticas y procedimientos que se llevarán a cabo dentro de la empresa tanto de manera descriptiva como mediante diagramas tomando en consideración que ya se habían establecido algunas políticas que solo fueron readaptadas.
- Elaboré un documento de perfil y descripción de los nuevos puestos incluidos en el organigrama de acuerdo con lo descrito en el diagrama que se muestra en la Figura 06.

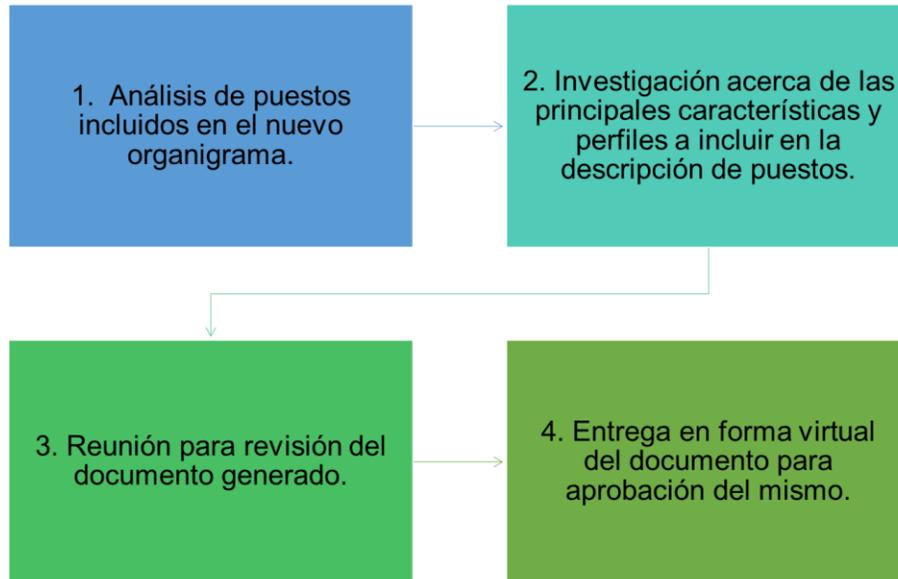


Figura 7 Proceso de elaboración de descripción de perfil de puestos. Fuente: Propia

4. REVISAR Y AJUSTAR DEL NUEVO MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

- En colaboración con la dueña revisamos los formatos del RIT, las políticas y procedimiento y la descripción de perfil y puestos de los colaboradores de la empresa.
- Revisé los formatos y diagramas para reclutamiento y contratación de empleados, así como actualicé algunos.
- Plante a la dueña y a la gerente general como es que de acuerdo a la descripción de puestos los colaboradores en su defecto ya no tendrían problema para llevar a cabo sus actividades en tiempo y forma.

5. DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES.

- Elaboré un formato con el contenido y como es que se efectuaría el programa de capacitación después de la readecuación del manual de organización y de acuerdo con la transición que se efectuará.

- Solicite a los colaboradores de las sucursales algunos de sus datos para mantenerlos al tanto de cómo y cuándo se llevará a cabo la capacitación registrados en una tabla con lo siguiente:
 - Nombre completo
 - Teléfono celular
 - Correo
 - Puesto actual

EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA LA TRANSICIÓN DE LA EMPRESA DE UNA PERSONA FÍSICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL A UNA PERSONA MORAL.

1. DESARROLLAR EL PROCESO PREVIO A LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMO PERSONA MORAL.

- Sostuve una reunión tanto con la gerente general como con su contador para evaluar las ventajas y desventajas que se reflejaran de acuerdo con la transición de la empresa.
- Realice una investigación respecto a los tipos de sociedades mercantiles actualmente en México, cuáles son los requisitos para su implementación y que documentos y procedimientos son necesarios de llevar a cabo.
- Se determino de acuerdo con el análisis de la gerente general que la Sociedad que se conformaría será de Responsabilidad Limitada de acuerdo con las características y actividades que la empresa lleva a cabo.
- Revisé los artículos y las especificaciones que se encuentran escritas en la Ley General de Sociedades Mercantiles actualizada el 14 de junio del 2018.

2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMO PERSONA MORAL

- Investigue cuales son los requisitos primordiales para constituir de manera legal a una sociedad mercantil.
- Delimite 3 posibles nombres para la Sociedad.
- Describí cuál es el objeto social que será establecido para la empresa de acuerdo con las actividades que se llevan a cabo.

3. REGISTRO DE LA SOCIEDAD MORAL.

- Investigue cuales son los principales requisitos para el registro de la sociedad.
- Anoté los principales datos para efectuar el registro tomando en cuenta: documento y lugar donde es posible solicitar el mismo.
- Compartí la información con la gerente general teniendo reunión con la misma para que analizara las actividades a llevar a cabo.
- Posteriormente analice de manera personal las ventajas y desventajas de la aplicación del cambio de régimen.

4. PREPARACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

En el caso de la preparación para la transición únicamente lleve a cabo las siguientes actividades:

- Reunión con los altos mandos para conocer cuál es la postura y conocimientos que se tienen para el empleo del cambio.
- Di para conocer a los encargados de sucursal y auxiliares de piso de venta cuales serían los principales cambios de manera verbal y muy general al buscar la constitución de una sociedad mercantil.

5. ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE LIQUIDACIÓN-CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO.

- Analicé como es que se emplea un programa de liquidación-contratación de acuerdo con el proceso de cambio.
- Descarté la necesidad de llevar a cabo el proceso debido a la premura de tiempo.
- Solicite información a la gerente general con respecto a casos en los que se han efectuado liquidaciones en las que se describen razones y montos.

8. RESULTADOS

1. Actualización de organigrama.

Después de analizar el anterior organigrama anterior con el que la empresa contaba fue posible reestructurar un nuevo organigrama en el cual se incluyeron las áreas que se incorporarán dentro de la estructura jerárquica de la empresa haciendo hincapié a la realización de operaciones de manera correcta y de acuerdo al orden jerárquico establecido. En este nuevo organigrama (Figura 1) se plasmaron desde nuevos puestos hasta lograr la adecuación de puestos con los que ya se contaban por lo que es posible de manera concreta el identificar de acuerdo a este organigrama el rango y alcances bajo los cuales los colaboradores realizarán sus actividades.

2. Rediseño de Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

Se rediseño el Reglamento Interno de trabajo con el que actualmente contaba la empresa incluyendo nuevos aspectos de tal manera que los empleados tanto lograron identificar sus obligaciones al igual que los derechos con los que cuentan dentro de la empresa, manteniendo de esta manera la información más actualizada para cada uno de los colaboradores. Dicho Reglamento quedó a disposición de manera electrónica de manera concreta y a consideración para conocimiento de cada colaborador de igual manera como se muestra en el (Anexo 8). Además de elaborar un acta de entrega (Anexo 9) la cual se entregó a cada colaborador mediante la cual se hace constar que están enterados del contenido del reglamento interno de trabajo enviado de manera electrónica.

3. Elaboración de documentos de políticas y procedimientos.

Después de analizar las políticas con las que contaba la empresa e incluir información adicional fue posible ajustar la información para las políticas dirigidas al personal (Anexo 10) además de obtener dos formatos uno respecto al apoyo por fallecimiento de familiares directos (Anexo 11) y otro para la solicitud de préstamos (Anexo 12) de tal manera que fue posible mantener un

mejor control y documentación de estas actividades además de mantener informado a todo el personal que labora en la empresa.

Así como se elaboró un documento de los procedimientos (Anexo 13) que la empresa desarrolla adecuando información proporcionada por la gerente general de esta manera se logró facilitar la realización de actividades de acuerdo con lo que se describe en dicho documento.

4. Elaboración de documento de perfil y descripción de puestos.

De acuerdo con el rediseño del organigrama se elaboró en conjunto con el mismo un documento en el cual se describen los perfiles de puestos (Anexo 14) plasmando las características y requerimientos que la empresa solicita a sus colaboradores para incorporarse conforme lo solicitado en cada puesto, de esta manera se volvió posible la incorporación de personal aún más capacitado y con los conocimientos suficientes para desempeñar actividades de la mejor manera posible, además de darles a conocer a los colaboradores actuales cuáles son sus funciones específicamente bajo las cuales realizaran su trabajo.

5. Actualización de formato para evaluación de candidatos

Al contar con un formato de evaluación de candidatos en este caso solo fue necesaria la actualización del mismo incluyendo en este caso nuevas características importantes a considerar para que los colaboradores se mantengan realizando actividades correctamente y bajo un entorno laboral optimo, lo que permitió conocer más a fondo como es que incluso el aspecto emocional e intelectual son importantes al momento de mantener a una persona laborando en la empresa, además de poder incluso socializar y conocer aun mas las deficiencias por las que pasa la empresa en relación a sus colaboradores, esto se menciona por el hecho de continuar con la evaluación durante un periodo de tiempo determinado.

6. Programa de capacitación

Se logró elaborar un bosquejo acerca del contenido del programa de capacitación en el que se establecen cuáles son los temas a tratar y quienes se encargarán de dar a conocer los mismos, este programa permite que la empresa mantenga informados a sus colaboradores con respecto a las actividades y documentos que llevarán a cabo conforme a lo descrito y explicado durante el proceso de capacitación. Además de por este medio se conocen las inquietudes y principales problemas dentro de la empresa.

7. Proceso para constitución de una sociedad mercantil.

El proceso para la constitución de la sociedad no fue efectuado más que parcialmente ya que no existe una persona moral constituida, sin embargo, las investigaciones realizadas permitieron otorgar a la empresa y a los jefes un panorama mas descrito y con información más precisa respecto a la ejecución de la constitución de una sociedad mercantil de tal manera que sea posible posteriormente y cuando se acuerde de manera definitiva llevar a cabo este objetivo.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente proyecto de reingeniería administrativa me permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, en la elaboración del manual de organización en el que fue posible describir políticas y procedimientos que son necesarias de llevar a cabo, rediseñar el reglamento interno de la organización e incluir descripciones de puestos con los que cuenta la empresa.

Esto traerá beneficios para los candidatos y para los colaboradores que ya se encuentran laborando en la empresa, proporcionando el conocimiento acerca de los procesos o en otro de los casos sea posible remover a un colaborador a otro puesto contando ya con los conocimientos respecto a cómo y que actividades realizar de manera inmediata.

Después de llevar a cabo las actividades para la implementación de la reingeniería administrativa en Los Canastos Aguascalientes fue posible entregar una serie de documentos con los cuales la empresa puede mantener informados a sus colaboradores respecto a la ejecución de actividades, requisitos para los puestos, obligaciones y responsabilidades que tienen, así como se obtuvo una aprobación por parte de los altos mandos quienes se integraron para llevar a cabo todas las actividades de mejoramiento para la empresa, manifestando que el desempeño y disponibilidad de la gente que trabaja será mucho mejor, además de lograr cambiar el ambiente de trabajo convirtiéndose este en más óptimo.

Es importante realizar la actualización constante de los manuales administrativos en específico en la parte de procedimientos, debido a que la información que contiene no serviría de nada debido al contante cambio para llevar a cabo las operaciones, en este caso se vuelve importante el establecer procedimientos que mantengan a la empresa en igualdad operacional evitando diferencias por más mínimas que estas sean ya que pueden repercutir en la calidad del servicio.

De acuerdo con el análisis de información con respecto a las características bajo las cuales es posible constituir una empresa se vuelve importante concluir que el desarrollo de dicho proceso puede ser verdaderamente de gran ayuda para la empresa Los Canastos quien además de lograr mantener de manera óptima un control con el desarrollo como sociedad mercantil incluiría el régimen de una manera más jurídica incluyendo ya la parte de documentar y mantener a la organización internamente controlada y con ello obtener mejores resultados a partir de su constitución.

Recomendaciones

- Llevar a cabo un constante análisis de acuerdo con las operaciones que llevan a cabo cada uno de los colaboradores con la finalidad de que cada uno esté haciendo lo que le corresponde.
- Añadir procedimientos que garanticen la satisfacción del cliente.
- Mantener la ideología de mejora continua ya que con este estudio se da inicio a un trabajo que puede ayudar a incrementar la productividad y la competitividad.
- Difundir el manual de organización a todos los miembros de la organización, con el objetivo de que conozcan cuales son tanto las responsabilidades de cada uno de ellos como aquellas que la empresa también tiene hacia ellos.
- Abrir un buzón de sugerencias para mejorar la calidad de atención a clientes, detectando con él también las debilidades y fortalezas con las que cuenta cada área.
- Capacitar constantemente al personal de la organización en la búsqueda permanente de información, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Mientras que para la constitución de la sociedad es recomendable mantenerse en constante actualización con respecto a posibles nuevos decretos bajo los que debe efectuarse.
- Además de ser necesario y tomarse la decisión de llevar a cabo esta actividad incluir toda la información necesaria para evitar situaciones mal

interpretadas por parte de colaboradores que desconozcan como es que se registrarán aun y cuando este aspecto involucra directamente a los posibles socios, el no conocer puede generar conflictos.

10. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

Durante mi estancia dentro de la empresa Los Canastos Aguascalientes tuve la oportunidad de aplicar las siguientes competencias:

- Desarrolle y aplique habilidades directivas en el diseño, creación, fortalecimiento e innovación de la empresa involucrando a los colaboradores de tal manera que se mantenga un ambiente laboral óptimo.
- Fortalecí la innovación de la organización, orientando a la ejecución de procesos de manera sistemática para la toma de decisiones de forma efectiva.
- Diseñe e innove estructuras administrativas y procesos de acuerdo a las necesidades que la organización tenía.
- Establecí las descripciones de acuerdo a los puestos que se desean implementar dentro de la empresa para la coordinación de los colaboradores dentro de la empresa.
- Definí las políticas y procedimientos necesario a ejecutar de acuerdo al análisis de problemas que mantienen las sucursales.
- Propicie el desarrollo de manera concreta del capital humano de tal manera que los colaboradores conocieran de los beneficios que se logran obtener desempeñando de manera óptima sus actividades.

11. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Referencias de Libros

- Alarcón, J.C. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. FC: Editorial Madrid.
- Champy, J. (1996). *Reingeniería de la Dirección*. México: Editorial Díaz de Santos SA.
- Franklin, E.B. (2008). *Organización de Empresas (2 a ed., Vol. 3)*. Interamericana, España: Editorial McGrawHill.
- Hammer, M., y Champy J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Editorial Nava.
- Morris, D. (1994) *Como aplicar la reingeniería con éxito en los negocios*. Interamericana, España: Editorial McGrawHill.
- Peppard, J., y Rowland P. (1998). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. Hispanoamericana: Editorial Prentice Hall.

Referencias de internet:

- Cerrajería, L. M. M. (2015). *REINGENIERÍA DEL CAMBIO: HISTORIA, DEFINICIONES, CAUSAS, FASES, PRINCIPIOS Y TIPOLOGÍA*. Actualidad Empresa. Recuperado 30 de octubre de 2021, de <https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/>
- Corvo, H. S. (2019). *Unidad de mando: características, importancia, ventajas, ejemplo*. Lifeder. Recuperado 1 de octubre de 2021, de <https://www.lifeder.com/unidad-de-mando/>
- González, S. (2018). *Tipos de Sociedades Mercantiles*. Tipos de sociedades mercantiles. Recuperado 29 de octubre de 2021, de <https://ceupe.mx/blog/tipos-de-sociedades-mercantiles.html>
- Ley General de Sociedades Mercantiles. (2018). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Recuperado 14 de octubre de 2021, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf

Pérez, O. (2019). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa? PEOPLE NEXT*. Recuperado 13 de octubre de 2021, de <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Reingeniería: concepto y etapas. (2021, 3 febrero). Recuperado 26 de septiembre de 2021, de <https://www.threepoints.com/int/reingenieria-concepto-y-etapas>

Staff, B. E. (2019). *10 tipos de sociedades mercantiles en México. 10 tipos de sociedades mercantiles*. Recuperado 18 de septiembre de 2021, de <https://blog.bind.com.mx/sociedades-mercantiles-en-mexico>

Veronesi, S. C. (2006). *Reingeniería en los procesos administrativos (Doctoral dissertation, Universidad del Salvador)*. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://racimo.usal.edu>.

12. ANEXOS

Tabla de contenido

1 Carta de aceptación Residencias.....	57
2 Tabla de observaciones de sucursales LC.....	58
3 Checklist de evaluación por sucursal	64
4 Checklist de evaluación por colaborador	65
5 Fotos de colaboración con encargado de sucursal	66
6 Fotos de observación y aplicación de evaluaciones	67
7 Organigrama rediseñado.....	¡Error! Marcador no definido.
8 Carátula de Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	68
9 Acta de entrega.....	69
10 Carátula y tabla de contenido de políticas de personal LC	70
11 Formato de solicitud de apoyo por fallecimiento de familiar directo	71
12 Formato de solicitud de préstamo	72
13 Caratula, tabla de contenido y tablas de diagramas e imágenes de procedimientos LC	73
14 Caratula y tabla de contenido de Perfil y descripción de puestos LC	74
15 Formato de evaluación de candidatos.....	75
16 Programa de capacitación.....	76

1 Carta de aceptación Residencias



LOS CANASTOS AGUASCALIENTES

Aguascalientes, Aguascalientes, 24 de Agosto 2021.

Asunto: Carta de Aceptación

DR. JOSÉ ERNESTO OLVERA GONZÁLEZ
DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PABELLÓN DE ARTEAGA

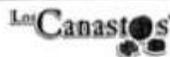
Atte: Ma. Magdalena Cuevas Martínez
Jefa de Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación

Por este conducto, me permito informarle que la C. **KARLA ROMERO TORRES** con número de control **17105016**, alumna de la carrera de **Ingeniería en Gestión Empresarial** fue aceptado (a) para realizar sus Residencias Profesionales en **Los Canastos Aguascalientes**, donde cubrirá un total de **500** horas, durante el periodo **Agosto – Diciembre 2021**.

Sin otro en particular por el momento envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

ING. Andrea Carolina Ramírez Alba
Gerente General de Los Canastos Aguascalientes



AV. CONVENCIÓN DE 1914 SUR #1102-A, FRACCIONAMIENTO EL CAMINERO, AGUASCALIENTES, AGS. CP 20270 TEL. (449) 624-50-38

2 Tabla de observaciones de sucursales LC

#	OBSERVACIONES	SUCURSAL	EXPLICACIÓN
1	Distracción laboral a causa de los mismos compañeros	CAMINERO	Debido a la convivencia se observó cómo es que los trabajadores no realizan algunas de sus actividades debido a factores de distracción como son la plática, el juego, poner música entre otros.
2	Máquina selladora descompuesta	CAMINERO	Se manifiesta que la máquina tiene un tiempo prolongado de fallo, por lo que no se han podido exhibir algunos productos e incluso se llevaron a cabo otras medidas para esto como lo es engrapar las bolsas de celofán.
3	Falta de trabajo en equipo	CAMINERO	Los trabajadores no se logran organizar para trabajar en equipo, dejando de lado la mayoría de actividades, así como existen problemas de mando entre los mismos.
4	Herramientas para la contratación	CAMINERO	De acuerdo al manual de organización es necesario emplear herramientas de contratación, sin embargo, aún no se ponen en práctica dichas herramientas. Y es necesaria realizar la evaluación de las mismas para autorizar.
5	Disminución de ingresos	CAMINERO	La causa primordial de la disminución de ingresos en este caso fue la falta de exhibición de algunos productos que únicamente se encontraban en la sucursal, pero no estaban expuestos.
6	Actividades dispersas	CAMINERO	Las actividades indicadas por parte del encargado no se llevaban a cabo gracias a que existe una gran distracción en otras actividades o simplemente por el uso de aparatos electrónicos.
7	Checar productos locales para facturación en la base de datos	CAMINERO	Al ingresar algunos productos para la búsqueda en la base de datos estos no se lograban ubicar, por lo que no se obtenían algunos datos como precios, existencias entre otros.

8	Uniforme incompleto	CAMINERO	Algunos trabajadores no portaban la cachucha e incluso el uniforme no se observaba en un buen estado, refiriéndonos a limpieza y uso adecuado del mismo.
9	Organización	CAMINERO	De acuerdo a la especificación de actividades que generan los encargados de cada sucursal los empleados staff no determinan que actividades puede hacer cada uno, al ser la sucursal con mayor número de empleados existe mayor desorganización para llevar a cabo la mayoría de actividades.
10	Cuidado de producto (caducidad/cambio de color)	CAMINERO	Existen productos que manifiesta un cambio sea de color, olor entre otras cuestiones físicas que son perceptibles para los clientes, es por ello que en este caso es necesario mantener una constante observación de los mismos para lograr evitar una mala impresión hacia los clientes.
11	Indicadores de frecuencia de venta	CAMINERO	Esta sugerencia es en base a mi percepción propia, para lograr identificar cuáles son los productos que se venden más y de esta manera establecer mejores estrategias de venta.
12	Etiquetado	CAMINERO	Se logró ver que algunos productos no estaban etiquetados, lo que ocasionaba problemas de identificación de los mismos, mayormente para los clientes quienes optaban únicamente por deducir que el producto no estaba en existencia.
13	Cuidado de horarios de entrada y salida	CAMINERO	Los empleados staff en diversas ocasiones manifestaron retardos de más de 10 minutos que de acuerdo a mi conocimiento son los minutos permitidos para llegar al trabajo por lo que es perceptible la falta de compromiso en cuanto a la puntualidad.
14	Rotación de personal a las demás sucursales	CAMINERO	Esta observación fue una de las estrategias que no están adaptadas de acuerdo a las necesidades de los empleados, de tal forma que se logre un apoyo entre compañeros.

15	Avisos de retardo	CAMINERO	A causa de la variación en cuanto a entradas y salidas de empleados, no se dieron a conocer algunos avisos, por lo que de manera propia considero necesario emplear una estrategia de aviso en caso de que exista alguna dificultad para llegar al trabajo en la hora establecida.
16	Problema de mando	CAMINERO	Algunos empleados staff manifestaron actitudes en las que no están dispuestos a realizar actividades y solo delegan actividades a otros.
17	Listado y autorización de pedidos	CAMINERO	Existió un caso en el que no se pudo identificar el listado en el sistema, por lo que solo se autorizó la llegada de un pedido mediante la revisión del personal de traslado, en este caso no se tenía conocimiento de cómo y en que parte era posible verificar de manera directa que sea realmente lo solicitado.
18	Fallo del servicio de internet	SAN MARCOS	Durante aproximadamente 5 días se manifestó un problema en el servicio de internet, por lo que no se lograban realizar algunas actividades entre las que se percibían más necesarias el cobro mediante tarjetas de crédito, lo que ocasionaba problemas con algunos clientes que solo podían pagar por ese medio.
19	Uso de claves para ingresar productos	SAN MARCOS	Principalmente se logró observar y aplicar en esta sucursal el uso de claves que se les establecieron para la identificación de manera más rápida a los productos lo que origina que cobros e incluso solicitar información sobre precios y existencias sea más rápido.
20	Limpieza de sucursal	SAN MARCOS	La limpieza en esta y cualquier sucursal es fundamental, por lo que se observó cómo es que es necesario realizar constantemente limpieza de acrílicos primordialmente de aquellos productos en los que un producto comienza a generar líquidos que son observados por los clientes.
21	Organización de personal	SAN MARCOS	En este caso la organización para el desarrollo de

			actividades no cuenta con algo realmente establecido, ya que únicamente existen dos o tres personas que llevan a cabo de manera adecuada sus acciones.
22	Comunicación	SAN MARCOS	Se manifestaron dos casos en los que no se dio a conocer de manera directa avisos entre compañeros sobre algún tipo de falta o cambio de decisión sobre en qué sucursal se estaría trabajando.
23	Horarios establecidos	SAN MARCOS	De acuerdo a los horarios que se dan a conocer en este caso por la existencia de fallas en el internet se manifestó desconocimiento sobre que empleados trabajarían en cada sucursal generando diversos movimientos un tanto no previsto.
24	Falta de conocimiento del manual de organización	SAN MARCOS	Se llevó a cabo una pequeña encuesta en la que se pregunto acerca del conocimiento del manual de organización, lo que arrojó que en ninguna de las dos sucursales se tienen los conocimientos necesarios acerca de este documento.
25	Capacitación no adquirida	SAN MARCOS	Los empleados staff argumentaron que no se les dio ninguna capacitación como tal, únicamente se les dieron a conocer ciertas actividades que serían esenciales para la realización de sus trabajos.
26	La sucursal es más concurrida	SAN MARCOS	Esta observación fue punto clave ya que en este caso la sucursal tiene mayor ingreso de clientes durante un tiempo y días precisos, dando como consecuencia el aumento de pedido al no contar también con un lugar de almacén más amplio.
27	Los clientes solicitan apoyo para adquirir productos	SAN MARCOS	El apoyo para los clientes es parte fundamental en esta sucursal ya que ellos especifican que cantidad de producto quieren y los empleados staff se encargan de servir y cobrar lo que se compra, generando confianza para solicitar el apoyo.

28	Falta de etiquetas	SAN MARCOS	Algunos productos no cuentan con las etiquetas para identificación de los mismos, así como para que el cliente conozca cuales son los precios que se manejan.
29	Falta de surtido del pedido por parte de la otra sucursal debido a la mala comunicación a causa de la falla del internet	SAN MARCOS	La sucursal no contaba con el servicio de internet por lo que no se podía realizar el pedido de manera electrónica, lo que causó una falta de productos durante algunos días.
30	Desconocimiento de funciones de cada colaborador	SAN MARCOS	Los empleados staff aun no cuentan con un manual de especificación de sus actividades por lo que existe una distribución más amplia de actividades a realizar. Sin embargo, en su mayoría no se logran llevar a cabo todas y cada una de las actividades como se planea sean llevadas a cabo.
31	Organización de personal	PLAZA UNIVERSIDAD	Durante la semana de observación me percate de que el personal mantiene una constante organización en cuanto a llenado de productos, mantener el lugar con un ambiente optimo y con instalaciones ordenadas.
32	Trabajo colaborativo	PLAZA UNIVERSIDAD	Los empleados staff mantienen un trabajo en conjunto para la realización de sus actividades sin dejar de lado el ayudar a otros en el desarrollo de ciertas actividades que mantengan la sucursal en un mejor desempeño.
33	Correcta limpieza de sucursal	PLAZA UNIVERSIDAD	La sucursal se mantiene limpia, antes y durante el transcurso de realización de actividades dentro del piso de venta y en el almacén, manteniendo el área de trabajo apropiada.
34	Acomodo de mercancía	PLAZA UNIVERSIDAD	En cuanto a la mercancía los productos están distribuidos de manera correcta, así como se encuentran acomodados en cajas, en caso de algún tipo de problema presentado, para su posterior revisión.

35	Administración de las demás sucursales	PLAZA UNIVERSIDAD	La plaza universidad mantiene un contacto muy especial con las demás sucursales ya que en esta se realizan adecuaciones administrativas de tal manera que las otras dos tiendas se mantengan en constante operación.
36	Revisión del sistema	PLAZA UNIVERSIDAD	Las revisiones de sistema se mantuvieron en constante actualización debido a la implementación de la app en desarrollo, esto con la finalidad de que no existiera algún tipo de irregularidad o fallo en cuanto a cobros de productos y dando de alta los mismos.
37	Llegada de personal anticipada (mayores)	PLAZA UNIVERSIDAD	El personal muestra una buena disponibilidad a la hora de entrada a la sucursal llegando incluso a un horario más anticipado, manteniendo la tienda en condiciones óptimas para la comercialización de los productos.
38	Contacto con durango para resolución de problemas	PLAZA UNIVERSIDAD	En este caso se realiza constantemente la solicitud de apoyo a los colaboradores de Durango quienes en su mayoría se encargan de la supervisión del sistema, realizando adecuaciones y mejoras en el mismo.
39	Apoyo administrativo y atención directa para resolver problemas	PLAZA UNIVERSIDAD	De manera colaborativa se realizan contactos con las demás sucursales para resolución de problemas en caso de presentarse en cualquier sucursal, evitando generar una serie de problemas que conlleven a dejar de operar en una secuencia de forma asertiva.
40	Revisiones constantes de distribución de productos	PLAZA UNIVERSIDAD	La sucursal al mantener contacto con las demás tiendas es notificada y realiza revisiones acerca de los productos que son ingresados a ellas, esto con la finalidad de que la mercancía sea la que es solicitada de forma correcta, en tiempo y forma (lo más posible).

3 Checklist de evaluación por sucursal



CHECK LIST / HOJA DE SUPERVISION

Sucursal: _____

Fecha: _____

PUNTOS A EVALUAR

CALIFICACIÓN
 4= SOBRESALIENTE
 3= BIEN
 2= REGULAR
 1= MAL

Orden y Limpieza

	EVALUACIÓN
1 Banquetas, vidrios, exteriores	pts
2 Pisos y paredes limpias (inc. esquinas)	pts
3 Pisos y pasillos sin obstrucciones	pts
4 Manejo de productos (inc. mezclas) con la mayor sanidad	pts
5 Limpieza general al finalizar el turno	pts
6 Básculas, mesas y muebles en buen estado	pts
7 Artículos para limpieza (trapeadores, trapos, recogedor) en buen estado	pts
8 Sanitarios y botes de basura limpios y sin olores ó bolsas sucias	pts
9 Canastos (hule), cucharones y acrilicos limpios y bn cuidados, no contaminados, costales cubiertos y hule en buen edo.	pts
10 Refrigerador(es) limpio(s), con productos ordenados y sin contaminación	pts
11 Cucharones y utensilios desocupados limpios, en orden y listos para ser usados	pts
12 Acrílicos, frascos y demás contenedores sin usar limpios para uso inmediato	pts
13 Bodega acomodada y sin mezclas de familias	pts
14 Etiquetado correcto de productos, portaprecios limpios y en buen estado	pts
15 Área de cajas	pts
Eficiencia:	pts

Ahorro

1 Luces apagadas si no se usan	pts
2 Llaves del agua cerradas (si no se usan / final día)	pts
3 Básculas apagadas al final del día	pts
4 Microondas desconectado al no usarlo	pts
5 Refrigerador en modo nocturno / ecológico	pts
Eficiencia:	pts

Personal

1 Aseo personal	pts
2 Cabello peinado, corto, con malla o red / cachucha, sin barba	pts
3 Uñas limpias, sin esmalte y cortas	pts
4 Uniforme (mezclilla azul, playera institucional, calzado adecuado, faja)	pts
5 Puntualidad y cumplimiento de horario	pts
6 Asistencia	pts
7 Actitud	pts
8 Iniciativa	pts
9 Servicio al cliente (inc. el no hablar de temas incómodos frente a ellos, atender y estar al pendiente)	pts
10 Celulares y otros dispositivos móviles apagados o guardados en lugar asignado	pts
11 Labor de venta	pts
Eficiencia:	pts

Inventario y Valores

1 Cobro de producto adecuado	pts
2 Sin faltantes o excedentes de producto	pts
3 Merma al mínimo y correctamente etiquetada	pts
4 Mercancía surtida correctamente (inc. no mezclas de pdtos. iguales de dif. color)	pts
5 Manejo adecuado de productos de cuidado especial	pts
6 Productos no contaminados	pts
7 Correcta rotación de producto (no bolas, chiles en buen edo., exposición de pdtos. ok)	pts
8 Pedidos adecuados SM surtidos adecuados CAMI	pts
9 Agilidad y rapidez en entrega/recepción de mercancía (& entrega de hoja junto con pedido)	pts
10 Almacén etiquetado fácilmente para identificar faltantes y familias	pts
11 Morrala suficiente	pts
12 Retiros constantes (no mucho efectivo en caja)	pts
13 Diferencias en corte menores a 20 pesos a la semana	pts
14 Carpetas actualizadas y ordenadas de movimientos de mercancía (físico)	pts
15 Capturas finalizadas en sistema de movimientos (traspasos y fabricaciones)	pts
16 Capturas correctas en fabricaciones	pts
17 Capturas correctas en traspasos	pts
18 Lista de faltantes de mercancía adecuada (que pidan y no falte pedir algo)	pts
19 Consumibles suficientes o pedido de los mismos con antelación (bolsas, rollos, arts. Limp)	pts
20 Sistema, internet y terminal funcionando correctamente	pts
Eficiencia:	pts

Equipo

1 Clima laboral	pts
2 Trabajo alineado entre sucursales	pts
3 Respeto a colegas en todos los niveles de relación	pts
4 Logro de metas de ventas*	pts
5 Roles de limpieza hechos y cumplidos	pts
6 Inventarios cíclicos hoja de diferencias y aviso a Gerencia	pts
7 Reporte de mejoras*	pts
Eficiencia:	pts

Ambiente

1 Música permitida y a buen volumen (no fuerte)	pts
2 Rendimiento del tiempo y temas de trabajo (no chismes, bromas ni discusiones enfrente de clientes)	pts

4 Checklist de evaluación por colaborador



CHECK LIST / HOJA DE SUPERVISIÓN

CALIFICACIÓN

- 4= SOBRESALIENTE
- 3= BIEN
- 2= REGULAR
- 1= MAL

Trabajador: _____

Sucursal: _____

PUNTOS A EVALUAR

Fecha: _____

		EVALUACIÓN	
Orden y Limpieza			
1	Tareas asignadas (rol)		pts
	Eficiencia:		pts
Ahorro			
1	Aprovechamiento de recursos		pts
	Eficiencia:		pts
Personal			
1	Aseo personal		pts
2	Cabello peinado, corto, con malla o red / cachucha, sin barba		pts
3	Uñas limpias, sin esmalte y cortas		pts
4	Uniforme (mezclilla azul, playera institucional, calzado adecuado, faja)		pts
5	Puntualidad y cumplimiento de horario		pts
6	Asistencia		pts
7	Actitud		pts
8	Iniciativa		pts
9	Servicio al cliente (inc. el no hablar de temas incómodos frente a ellos, atender y estar al pendiente)		pts
10	Celulares y otros dispositivos móviles apagados o guardados en lugar asignado		pts
11	Labor de venta		pts
	Eficiencia:		pts
Inventario y Valores			
1	Apoyo en surtido, hacer pedidos, capturar correctamente		pts
	Eficiencia:		pts
Equipo			
1	Trabajo en equipo		pts
	Eficiencia:		pts
Ambiente			
1	Promueve al buen ambiente evitando discusiones y es altruista		pts
	Eficiencia:		pts

PROMEDIO
EFICIENCIA TOTAL

5 Fotos de colaboración con encargado de sucursal



6 Fotos de observación y aplicación de evaluaciones



7 Carátula de Reglamento Interno de Trabajo (RIT)



LOS CANASTOS AGS

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

“LOS CANASTOS”

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO QUE APRUEBA LA COMISIÓN MIXTA DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DEL PATRÓN, REFERENTE A LA EMPRESA “LOS CANASTOS”.

1. La C. Andrea Carolina Ramírez Alba por la empresa y la C. Erika Berenice Esparza Rodríguez por los trabajadores.

En virtud de lo anterior y con base en la personalidad del declarante, se reconoce expresamente para todos los efectos legales a que hubiese lugar, se elabora el presente Reglamento Interior de Trabajo de conformidad con los artículos 422, 423 y 424 de la Ley Federal del Trabajo, mismo que sujetan al tenor de los siguientes capítulos y cláusulas:

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

Cláusula 1. En términos de lo dispuesto por los artículos 422, 423, 424, 424-BIS, 425 y demás relativos y aplicables de la Ley Federal de Trabajo. Los que conformamos la Comisión Mixta de representantes de los trabajadores y del patrón; comparecemos a depositar el siguiente

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO de la empresa Los Canastos en el estado de Aguascalientes.

El presente Reglamento será de observancia obligatoria para todo el personal de la empresa, ya sea eventual o de planta, empleado de

confianza o trabajador, dentro de todas las sucursales de la empresa ubicadas en el estado de Aguascalientes o de las demás establecidas a lo largo de la República Mexicana.

En caso de controversia para la aplicación e interpretación del presente Reglamento se aplicarán las reglas contenidas en la Ley Federal del Trabajo y en el Contrato Individual de Trabajo.

Cláusula 2. El objeto de este Reglamento es establecer disposiciones justas y uniformes para los trabajadores en el desarrollo de las labores de la EMPRESA en cuanto a las reglas internas, beneficios, salarios, prácticas de contratación, medidas disciplinarias y demás que en el presente Reglamento sean señaladas.

Cláusula 3. Todo el personal que labore en la EMPRESA, está obligado a cumplir con todas y cada una de las disposiciones de su Contrato Individual de Trabajo, la LEY y de este Reglamento.

Además de las normas que establece el Contrato Individual y el presente Reglamento, los trabajadores y personal quedan obligados a cumplir con las disposiciones y órdenes que la empresa, por conducto de sus representantes, dicte verbalmente o por escrito, así como las que publique en lugares de acceso y a la vista de todo el personal dentro de sus sucursales o establecimientos donde preste sus servicios. Las normas de carácter técnico y administrativo por ser ajenas a este Reglamento, la empresa las dictará por separado como atributo y de conformidad con el artículo 422 de la Ley Federal de Trabajo. Cualquier desatención a las citadas disposiciones, será considerada como desobediencia a una orden de trabajo, siendo aplicables en consecuencia las sanciones establecidas en este Reglamento, considerando para tal efecto la naturaleza y gravedad de la falta cometida.

Cláusula 4. Quien aspire a desempeñar un puesto en la EMPRESA deberá entregar la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar ésta de los siguientes documentos:

Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Caminero C.P. 20270, Aguascalientes, Ags.

<https://cutt.ly/7IpnESk>

8 Acta de entrega

	LOS CANASTOS AGUASCALIENTES	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
	Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Camarero C.P. 20270, Aguascalientes, Ags.	

ACTA DE ENTREGA

Yo _____ he recibido de "Los Canastos Aguascalientes un ejemplar" del **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO** via correo electrónico. Este reglamento me señala tanto mis derechos y obligaciones, el cual yo acepto en todas sus artículos y cláusulas y me comprometo a tomar pleno conocimiento de su contenido y acatar fielmente todas las disposiciones descritas en él. A su vez declaro que buscare y apoyare la mejora continua del desempeño laboral como colaborador de la empresa.

Puesto de trabajo: _____

Firma: _____

Fecha: _____

<https://cutt.ly/AlpnGJi>

9 Carátula y tabla de contenido de políticas de personal LC



Los Canastos | LOS CANASTOS AGUASCALIENTES | POLÍTICAS DE PERSONAL
Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Camisero C.P. 20270, Aguascalientes, Ags.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. POLÍTICAS DE PERSONAL.....	4
1.1 AYUDA POR EL FALLECIMIENTO DE FAMILIAR DIRECTO.....	4
1.2 PRÉSTAMO A TRABAJADORES.....	7
1.3 INCLUSIÓN LABORAL.....	9
1.4 TRABAJO Y DESCANSO SEMANAL Y EN DÍAS FESTIVOS.....	10
1.5 CONTRATACIÓN.....	12
1.6 USO DEL TELÉFONO CELULAR Y REDES SOCIALES.....	15
1.7 HORARIOS.....	17
1.8 USO DE CASILLEROS.....	20
1.9 PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA, ASIGNACIÓN DE BONOS Y SANCIONES.....	23
1.10 CÓDIGO DE VESTIMENTA Y PRESTACIÓN PARA LOS COLABORADORES.....	26
1.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	28

<https://cutt.ly/6lpnMh0>

10 Formato de solicitud de apoyo por fallecimiento de familiar directo



SOLICITUD PARA APOYO POR FALLECIMIENTO DE FAMILIAR DIRECTO

**Administrador único
Gerente General**

Av. de la Convención Sur 1102-A,
Fracc. El Caminero
C.P. 20270, Aguascalientes.

Lugar	Día	Mes	Año

Datos del Solicitante			
Nombre Completo			
Parentesco con el Fallecido			
Curp		RFC	

Domicilio Actual			
Calle y número		Ext.	Int.
Colonia/Población			
Mpio/Delegación		CP	
Estado			
Correo Electrónico		Tel.	

Datos del fallecido	
Nombre Completo	
Puesto desempeñado	
Fecha de fallecimiento	



No. Expediente y filiación	
----------------------------	--

Marque con una X la documentación presentada, así como indique la cantidad del mismo.

Apoyo por Fallecimiento de Familia Directo	
<input type="checkbox"/>	Copia certificada del acta de defunción del familiar.
<input type="checkbox"/>	Copia de identificación oficial (IFE O pasaporte vigente) de solicitante.
<input type="checkbox"/>	Copia de cédula de identificación del difunto.
<input type="checkbox"/>	Copia certificada del acta de nacimiento, matrimonio, constancia de concubinato (para comprobar parentesco con el difunto).
<input type="checkbox"/>	Copia de documento de clave interbancaria para entrega de apoyo en caso de ser solicitado previamente.

Método de otorgación de apoyo	
<input type="checkbox"/>	Efectivo en cualquier sucursal.
<input type="checkbox"/>	Deposito bancario a la cuenta que sea proporcionada.

Respetuosamente

Firma

OBSERVACIONES

NOTA	Los datos recabados en el presente formato serán protegidos, incorporados y tratados en documentos personales correspondientes a la empresa Los Canastos Aguascalientes. En donde el interesado podrá ejercer los derechos de acceso y corrección de datos personales ante el mismo.
-------------	--

<https://cutt.ly/2lpmeep>

11 Formato de solicitud de préstamo



SOLICITUD DE PRÉSTAMO

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

CALLE	NÚMERO	COLONIA	CODIGO POSTAL	
CIUDAD	TELÉFONO		CORREO ELECTRÓNICO	
NUM. TARJETA BANCARIA		BANCO		
PUESTO	TURNO	PUESTO	SUELDO NETO	DEDUCCIONES

DATOS DEL PRÉSTAMO

PRÉSTAMO A CORTO PLAZO	PRÉSTAMO A LARGO PLAZO
Fecha de solicitud de préstamo:	Fecha de solicitud de préstamo:
Monto solicitado:	Monto solicitado:
Pagadero a semanas.	Pagadero a semanas.

He leído y estoy de acuerdo con las condiciones del fondo de préstamos, por lo que a través de este formato autorizo para que se efectúen las retenciones de mi salario en forma semanal, como producto del préstamo otorgado.

Firma del solicitante

<https://cutt.ly/5lpmdiR>

12 Caratula, tabla de contenido y tablas de diagramas e imágenes de procedimientos LC

Los Canastos

PROCEDIMIENTOS

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:
 LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LOS CANASTOS AGUASCALIENTES, POR LO QUE NO DEBERÁ SER MOSTRADA, REPRODUCIDA O PUBLICADA FUERA DE LA EMPRESA SIN PREVIO AVISO Y AUTORIZACIÓN DE MANERA ESCRITA POR PARTE DEL ADMINISTRADOR (A) GENERAL.



Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Caminero C.P. 20270, Aguascalientes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. TRASPASO DE MERCANCÍA ENTRE SUCURSALES.....	5
2. LLENADO DE BITÁCORA DE SALIDAS.....	12
3. LLENADO DE BITÁCORA DE ENTRADAS.....	16
4. LLENADO DE BITÁCORA DE COMPRAS.....	20
5. REGISTRO DE MERMAS.....	23
6. RECEPCIÓN DE MERCANCÍA DE PROVEEDORES LOCALES.....	29
7. RECEPCIÓN DE MERCANCÍA DE FRANQUICIANTE.....	32
8. INVENTARIOS CÍCLICOS.....	35
9. ABASTECIMIENTO DE MERCANCÍA A SUCURSALES.....	44
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	47

DIAGRAMAS

1 Traspaso de mercancía entre sucursales.....	10
2 Traspaso de salidas.....	14
3 Bitácora de entradas.....	19
4 Bitácora de compras.....	22
5 Registro de mermas.....	28
6 Recepción de Micia Proveedores Locales.....	31
Tabla 7 Recepción de Micia proveedores Dgo.....	35
8 Inventario Cíclico.....	44
9 Surtir Sucursal.....	47

Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Caminero C.P. 20270, Aguascalientes.

IMÁGENES

Imagen 1 Carátula de ingreso al sistema.....	6
Imagen 2 Carátula del contenido del sistema.....	6
Imagen 3 Menú para identificación del apartado de traspasos.....	7
Imagen 4 Carátula de contenido para efectuar traspaso.....	7
Imagen 5 Sucursales para envío de micia.....	8
Imagen 6 Ejemplo de registro de artículo.....	8
Imagen 7 Apartado de observaciones.....	8
Imagen 8 Lista de mercancía.....	9
Imagen 9 Hoja de Traspaso.....	10
Imagen 10 Bitácora de Traspaso de Salidas.....	13
Imagen 11 Formato Bitácora de entrada.....	17
Imagen 12 Formato de Registro de compras.....	21
Imagen 13 Registro de mermas.....	25
Imagen 14 Apartado de entradas/salidas de inventario.....	26
Imagen 15 Carpeta de ejemplo de una nueva salida.....	27
Imagen 16 Carpeta de Reportes.....	38
Imagen 17 Carpeta para inventario.....	38
Imagen 18 Apartado de Kardex.....	39
Imagen 19 Llenado de solicitud para Kardex.....	39
Imagen 20 Ejemplo de Reporte de Kardex.....	40
Imagen 21 Formato de IC de Productos a Granel.....	40
Imagen 22 Formato de IC para productos por Pieza.....	41

Av. de la Convención Sur 1102-A, Fracc. El Caminero C.P. 20270, Aguascalientes.

<https://cutt.ly/Qlpmx47>

13 Caratula y tabla de contenido de Perfil y descripción de puestos LC

 PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS LC AGS

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS "LOS CANASTOS AGUASCALIENTES"

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:
LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LOS CANASTOS AGUASCALIENTES, POR LO QUE NO DEBERÁ SER MOSTRADA, REPRODUCIDA O PUBLICADA FUERA DE LA EMPRESA SIN PREVIO AVISO Y AUTORIZACIÓN DE MANERA ESCRITA POR PARTE DEL ADMINISTRADOR (A) GENERAL.



 PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS LC AGS

TABLA DE CONTENIDO

Tabla 1 ADMINISTRADOR ÚNICO	4
Tabla 2 GERENTE GENERAL	8
Tabla 3 JEFE ADMINISTRATIVO	12
Tabla 4 JEFE DE OPERACIONES	25
Tabla 5 SUPERVISOR	32
Tabla 6 ENCARGADO DE SUCURSAL	36
Tabla 7 CHOFER	40
Tabla 8 AUXILIAR DE PISO DE VENTA	43

<https://cutt.ly/2lpmWRL>

14 Formato de evaluación de candidatos

Nombre del Candidato:						
Cargo a cubrir:		Edad:		Escolaridad:		
FACTORES A EVALUAR (Características y habilidades personales)	CALIFICACIÓN			PUNTUACIÓN		
	DEFICIENTE (1)	REGULAR (3)	MUY BUENO (5)	PONDERACIÓN	PUNTOS	TOTAL, DE PUNTOS
1. PERSONALIDAD: Evaluar la madurez, criterio y seguridad en las respuestas emitidas, los principios y valores.				10		
2. EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO: Evaluar el rendimiento académico y la actualización profesional luego de su formación regular.				20		
3. EXPERIENCIA LABORAL: Evaluar las habilidades y destrezas adquiridas en trabajos anteriores, la estabilidad en trabajos anteriores y la utilidad de dicha experiencia adquirida para el puesto requerido.				15		

4. LIDERAZGO: Evaluar la capacidad para el trabajo en equipo, la capacidad de conducir y enseñar a las personas, la perseverancia para conseguir los resultados.				20		
5. INTERES POR EL PUESTO Y ADAPACIÓN AL MISMO: Evaluar el interés por el puesto y la capacidad para adaptarse en el mismo.				25		
6. COMPORTAMIENTO Y ESTABILIDAD: Evaluar los modales, concentración y las reacciones del candidato ante las preguntas y bajo presión.				10		

15 Programa de capacitación

TEMA	SUBTEMAS	MATERIAL/PROGRAMA	RESPONSABLE
1. ANTECEDENTES	1. Breve introducción sobre la historia de la empresa 2. Productos y familias que se manejan	Presentación PPT	Gerencia General
2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	1. Razón de ser de la empresa 2. Visión 3. Objetivos CP, MP y LP	Presentación PPT	Gerencia General
3. BÁSICOS	1. Privacidad 2. Valores 3. Reglamento Interno de Trabajo	Aviso de privacidad (firma) Políticas y	Gerencia General

	<ul style="list-style-type: none"> 4. Políticas y procedimientos 5. Zona de "0-Tolerancia" 	<p>procedimientos DOC. RIT DOC.</p>	
4. DIFERENCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> 1. Importancia del Servicio al Cliente 2. Lo que nos distingue de otros: Limpieza-Calidad-Atención-Variedad-Facilidades-Información 	<p>Atención al cliente archivo Roles de limpieza</p>	ES (Encargado de Sucursal)
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> 1. Jerarquía de puestos 2. Perfil y descripción de puestos actualizado 3. Solución de conflictos 	<p>Presentación PPT</p> <p>Perfil y descripción de puestos DOC.</p>	Gerencia General
6. ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> 1. Lo que sí y no decir 2. Pesar y servir productos 3. Saludo/ despedida 4. Trato con clientes difíciles 5. Apoyo para informarse de productos 6. Labor de ventas 7. Observación del área de trabajo 8. Atención a clientes con precio 9. Clientes que requieren productos especiales 	<p>Práctica</p> <p>Clientes difíciles IMG</p> <p>Página de LC</p>	ES (Encargado de Sucursal)
7. PROCESOS EN CAJA/COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inicio de sesión MyBusiness 2. Cobrar (fondo, recepción de \$, productos (caso), checar existencias, verificar si hay dudas, corte X, corte Z, Arqueo, Retiros (formato y en sistema) -caso-, faltantes 3. Devolución de mercancía (requisitos, proceso y sistema) 4. Terminal (cobro y corte del día) 5. Alta de clientes 6. Factura electrónica (elaboración con EFECTIVO / TC, errores comunes, requisitos) 	<p>Programa de MyBusiness</p> <p>Folio de hoja de arqueo</p> <p>Cortes</p> <p>Instructivos</p> <p>Devoluciones</p>	ES (Encargado de Sucursal)

	7. Google Drive (pedidos (www) y etiquetas)		
8. PROCESOS DE INVENTARIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de inventarios (importancia, explicación, frecuencia) 2. Realización de pedido por internet 3. Traspasos T+, T-, EF & SF y carpetas de folios 4. Acomodo de bodega por familias (importancia, consecuencias) 5. Productos de cuidado especial (refrigeración) 6. Inventarios cíclicos e inventario de tiendas 7. Mermas (condiciones, proceso, formato, notificación) 	<p>Productos de cuidado especial</p> <p>Kardex</p> <p>Folios de T+, T-, Familias</p> <p>Inventario Cíclico *mermas naturales *merma por no rotación *merma por descuido *devoluciones</p>	Jefe de compras
9. ATENCIÓN POR TELÉFONO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludo e Información permitida 2. Temas de cuidado (extorsión) 	Tema hablado	ES (Encargado de Sucursal)
10. PRECEPTOS DE SEGURIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad en área de trabajo (retiros, uso de faja y zapatos adecuados, cuidados) 2. Higiene (reglas de oro, importancia de preservar y mantener limpios utensilios y área de trabajo) 3. Prevención de accidentes (importancia de no tener barreras u obstáculos en PV y bodega) 	<p>Tema hablado</p> <p>Explicación del IMSS y de justificantes</p>	ES (Encargado de Sucursal)
11. UNIFORME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglas del vestir 	Presentación IMG	Supervisor
12. COMPORTAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Código de conducta 2. Conflictos internos y cómo manejarlos 	Presentación PPT	Auxiliar Administrativo

13. CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES	1. Préstamos (cantidad, requisitos, formalización) 2. Fondo de ahorro	Presentación PPT Políticas de la empresa	Gerencia General
14. CÁLCULO DE SALARIO	1. Salario con x faltas	Salario FILE	Gerencia General
15. SUPERVISIÓN	1. Hoja de supervisión individual 2. Hoja de supervisión por sucursal	Check list individual & grupal	Supervisor