



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO.**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN.**

**"MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA  
OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS EN  
UNA CAFETERÍA"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA**

**PRESENTAN:  
ROBERTO CARLOS CARRASCO ESTRADA  
LIZULLY MARÍA DE LOURDES VÁZQUEZ FONSECA**

**ASESORA:  
DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2013.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**

**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautilán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

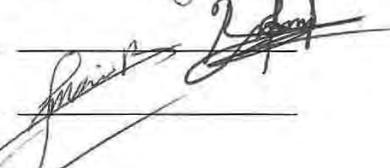
**“MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS EN UNA CAFETERIA”.**

Que presenta el pasante: **ROBERTO CARLOS CARRASCO ESTRADA**  
Con número de cuenta: **09201257-0** para obtener el Título de: **Licenciado en Contaduría**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

**ATENTAMENTE**  
**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”**  
Cuautilán Izcalli, Méx. a 14 de Octubre de 2013.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	<u>Dr. Carlos Matías Armas</u>	
<b>VOCAL</b>	<u>M.A. Jorge López Marín</u>	
<b>SECRETARIO</b>	<u>Dra. Sandra Luz González López</u>	
<b>1er SUPLENTE</b>	<u>L.C. Rolando Sánchez Peláez</u>	
<b>2do SUPLENTE</b>	<u>M.A. Mario Lopez</u>	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

**“MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS EN UNA CAFETERIA”.**

Que presenta la pasante: **LIZULLY MARIA DE LOURDES VÁZQUEZ FONSECA**  
Con número de cuenta: **09101106-8** para obtener el Título de: **Licenciada en Contaduría**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO.**

**ATENTAMENTE**  
**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Octubre de 2013.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	<u>Dr. Carlos Matías Armas</u>	
<b>VOCAL</b>	<u>M.A. Jorge López Marín</u>	
<b>SECRETARIO</b>	<u>Dra. Sandra Luz González López</u>	
<b>1er SUPLENTE</b>	<u>L.C. Rolando Sánchez Peláez</u>	
<b>2do SUPLENTE</b>	<u>M.A. Mario Lopez</u>	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).



# *Agradecimientos*



## *A Dios*

*Gracias Señor por darme la vida y con ello la oportunidad de desarrollarme profesional pero sobre todo espiritualmente.*

*Por ser la luz en este duro camino lleno de pruebas difíciles de superar pero que con tu manto siempre me protegiste y llevaste por el camino correcto hasta llegar a la meta concluyendo este y todos los trabajos con el éxito y excelencia*

*ROBERTO CARLOS*



## *A Maria Santísima*

*Gracias Madre mía por tu infinita bondad y amor, con tu protección en todo momento nunca me dejaste solo en este camino.*

*Con tu fe y bendiciones recibidas en toda mi vida nunca perdí el rumbo para lograr este proyecto que costo tantos años de sacrificio y dedicación.*

*ROBERTO CARLOS*



## ***Dra. Sandra Luz Gonzalez López***

*Gracias a Dios por permitirme el honor de conocer a la mejor catedrática de la Universidad.*

*Por su excelencia dedicación y actitud positiva en la realización de esta tesis ya que sin su experiencia, conocimientos pero sobre todo sin su fe y amor a Dios y Maria Santísima no hubiéramos logrado concluir este trabajo.*

*Por esto y todo lo que las palabras no pueden terminar de expresar mil Gracias Dra. Mi Respeto y Admiración*

*ROBERTO CARLOS*



## *Dr. Carlos Matías Armas*

*Por su tiempo así como su valiosa participación y conocimientos para la realización de esta tesis, gracias a su aportación a este trabajo se logro la excelencia, también nos dio la oportunidad de conocer, al ser humano tan valiosos que hay mas allá del profesionalista.*

*Además de ser un excelente catedrático y ejemplo de excelencia en la FESC. mil gracias Dr.*

*ROBERTO CARLOS*



# *Reconocimientos*



## *“Universidad Nacional Autónoma de México”*

*Goya Goya Cachun Cachun ra ra Cachun Cachun ra ra al escuchar estas palabras se llena mi corazón de emoción, el orgullo de ser parte de la máxima casa de estudios es algo que no se puede explicar se tiene que vivir para saber lo que es tener en la sangre azul y la piel dorada, colores de nuestra institución, que ha formado a tantos talentos mexicanos con la base de esta que es crear y desarrollar el conocimiento a través de la investigación y no solo lo difundirla.*

*Gracias a todos los docentes que fueron parte de mi formación académica por cada enseñanza, por los buenos ejemplos, pero sobre todo por hacerme querer tanto a esta Honorable Universidad Nacional Autónoma de México*

*ROBERTO CARLOS*



## *“Universidad Nacional Autónoma de México”*

*Goya Goya Cachun Cachun ra ra Cachun Cachun ra ra al escuchar estas palabras se llena mi corazón de emoción, el orgullo de ser parte de la máxima casa de estudios es algo que no se puede explicar se tiene que vivir para saber lo que es tener en la sangre azul y la piel dorada, colores de nuestra institución, que ha formado a tantos talentos mexicanos con la base de esta que es crear y desarrollar el conocimiento a través de la investigación y no solo lo difundirla.*

*Gracias a todos los docentes que fueron parte de mi formación académica por cada enseñanza, por los buenos ejemplos, pero sobre todo por hacerme querer tanto a esta Honorable Universidad Nacional Autónoma de México*

*ROBERTO CARLOS*



## *A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán*

*Gracias a esta institución soy feliz y pleno, me dio formación académica y profesional, gracias a todos mis maestros y compañeros viví una etapa de mi vida que con mucho gusto volvería a vivir, sin embargo ahora me gustaría vivirla desde el otro lado ya he recibido mucho y para mí sería un honor poder contribuir y trabajar en esta institución transmitiendo los conocimientos adquiridos, algún día yo se que estaré dando clases y formando a más orgullosos Universitarios.*

*Gracias a la FESC Cuautitlán no solo conseguí mi profesión sino también a el Amor de mi vida Lizully Vázquez Fonseca mi compañera desde primer semestre, compañera de este trabajo y ahora mi adorable esposa, gracias y más gracias a mi querida Universidad.*

*ROBERTO CARLOS*

## *A los sinodales:*

*M.A. Jorge López Marín:*

*Por su tiempo y comentarios para el enriquecimiento de este trabajo, además de ser un excelente profesor es una gran persona, tuve el gusto y honor de recibir sus enseñanzas las cuales me sirvieron para mi desarrollo profesional*

*L. C. Rolando Sánchez Peláez:*

*A quien también tuve el privilegio de tener como maestro le agradezco sus consejos y su tiempo dedicado a la revisión de este trabajo.*

*M. A. Mario Lopez:*

*Le agradezco por su atención y el tiempo dedicado a la revisión y aprobación de este trabajo de tesis, un profesor comprometido y dedicado a la enseñanza.*



# *Dedicatorias*

# *A Mi Madre QPD +*

## *Susana Estrada Betancourth*

*Recuerdo cada momento que viví a tu lado desde que por primera vez te conocí y me recibiste en tus brazos pero sobre todo en tu corazón, me llenaste de Amor y cuidados, me llevaste de la mano a la escuela e hiciste de mí un hombre en toda la extensión de la palabra.*

*Me diste principios y valores me enseñaste a amar y respetar a la mujer, me diste el ejemplo de cómo cuidar y amar a mis hijas e hijo, estuviste siempre a mi lado cada que te necesite,*

*Gracias por darme la vida pero sobre todo por todo el infinito Amor Protección y Dedicación.*

*Por que me diste valores, fe y el buen ejemplo, sacrificaste tu vida por nosotros, siempre buscaste mi felicidad y formar un Hombre de provecho.*

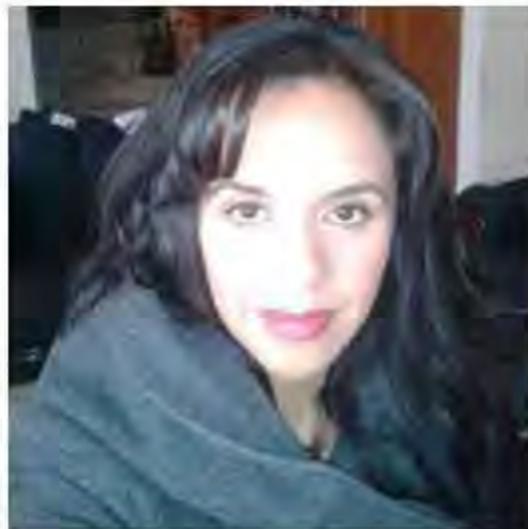
*Siempre te Ame y aunque en algunas ocasiones te falle con travesuras y mal comportamiento como niño, fue parte del aprendizaje y experiencia que me formo y llevo a ser lo que hoy en día soy.*

*Se que siempre estuviste muy orgullosa de cada uno de mis logros que fueron tuyos también, pero en la terminación de este trabajo y al concluir este ciclo Académico ya no estas a mi lado.*

*Ahora que ya no estas te extraño, como no imagine nunca necesitarte tanto, me quede con muchas cosas por decirte pero sobre todo que agradecerte, yo se que algún día te volveré a ver y ese día nos uniremos en un abrazo infinito y solo podre decirte con lagrimas en los ojos "GRACIAS MAMÁ".*

*ROBERTO CARLOS*

*A EL AMOR DE MI  
VIDA  
LIZULLY VÁZQUEZ  
FONSECA*



*Cuando el corazón trata de decir con palabras lo que siente se limita mucho pero, debo decir que desde el día que llegaste a mi vida todo cambio para bien, el complemento perfecto mi media naranja mi cómplice mi amiga mi compañera de universidad, pero sobre todas las cosas y en verdad el gran amor de mi vida.*

*Me diste el aliento a ser mejor cada día, juntos hemos logrado grandes cosas en lo profesional una de ellas es la culminación de este trabajo que es un requisito para obtener el título.*

*Como mi esposa me has dado todo incluyendo los momentos mas felices de mi vida que son el nacimiento de nuestras hijas e hijo, compartimos todo alegrías tristezas pero nuestro amor sigue adelante después de 17 años de conocernos y amarnos.*

*Quisiera tener todo en la vida para entregártelo pero para mi eso eres Tú, te amo con todo mi ser y la palabra Gracias es muy corta para decirte cuanto agradezco a Dios que te puso en mi camino para recorrer juntos y crecer tan alto como el nos lo permita.*

*Eres una mujer excepcional inteligente, nunca te das el valor que tienes pero en verdad sin ti mi vida no sería tan perfecta ya que con todo tu ser logras obtener lo mejor de mí, prometo cuidarte y amarte por siempre.*

*ROBERTO CARLOS*



# *A mis Hijas e Hijo*

*Mi mayor felicidad y éxito son mis hijas e hijo a ellos les dedico unas palabras;*

## *A Karla Lizully:*



*Eres la primer parte de mi vida que le dio sentido a la decisión de ser padre, no me arrepiento ya que desde el primer momento en que te vi a pesar de la gravedad en que te encontrabas sabia que vivirías y que siempre serás una luchadora que cuando se propone algo siempre lo consigue, nunca te rindas.*

*Te quiero como no imaginas eres mi orgullo y ejemplo para tus hermanas creo en ti y espero muchas mas cosas de las que ya me has dado, satisfacciones alegrías y sobre todo momentos inolvidables con tus canciones y actuaciones en cada una de las escuelas en las que has estado, tienes ese don.*

*Además de ser muy hermosa eres “lo mejor que no quería que me pasara” Te quiero mucho.*

*ROBERTO CARLOS*

## *A Carlos Eynar:*



*Como decir lo que mi corazón llora todos los días, podría decir :  
BASTO con solamente conocerte, conque solo te viera aquella  
primera vez para poderle dar un cambio a mi existencia de una  
forma total.*

*BASTO con solamente tu presencia para que yo dejara de ser lo que  
antes era para que me rindiera a tus pies y que hicieras tu conmigo  
lo que quisieras.*

*BASTO solo BASTO, con que te conociera para darte el corazón.*

*BASTO solo sentirte para poder rendirme para que te mudaras  
dentro de mi corazón.*

*Así es hijo tu cambiaste mi vida, ya que cuando partiste de este  
mundo te llevaste la mitad de mi ser, y lo que quedo cambio por  
completo gracias a ti, el dolor sigue pero yo se que algún día nos  
volveremos a ver, podre abrazarte y darte todo el amor que en vida  
no pudo ser, te prometo que siempre estas en mi corazón y que  
hare todo por volverte a ver, te amo con todo mi ser.*

*ROBERTO CARLOS*

## *A Einy Shamir:*



*Mi niña hermosa te quiero por todo y cada una de las cosas que haces y todo lo que en conjunto eres, desde que supe que eras una niña supe que me traerías mas alegría y amor a mi vida y no me equivoque, me fascina tu forma de ser y el gran amor que nos tenemos, me recuerdas mucho a tu mamá tal vez por eso piensan que eres mi preferida o consentida.*

*Tienes el don mágico de tu personalidad y carisma eres una niña agradable y amorosa, nunca cambies que eso te llevara a conseguir todo lo que tu quieras.*

*Gracias por regresarme una parte de mi vida que pensé haber perdido pero al tenerte entre mis brazos fue y es una experiencia maravillosa te quiero mucho.*

*Eres Genialmente Amorosa Mi Flacuchis Hermosa.*

*ROBERTO CARLOS*

*A Danna Itzae:*



*Dicen que a los hijos para que salgan bonitos hay que hacerlos con mucho amor, pero contigo exageramos eres bellísima estoy loquito por ti me encanta verte cargarte y abrazarte como si fueras la primera de mis hijas y sabiendo que eres la ultima te quiero disfrutar aun más, cada llanto risa enojo puchero trompetilla y balbuceo simplemente me recuerdas a cada instante lo maravilloso que es ser tu papá aun cuando eres muy pequeñita ya me has llenado de momentos maravillosos e inolvidables que con el tiempo serán cada vez más y más.*

*Eres mi vida mi Amor y en resumidas cuentas Mi Obra Maestra.*

*ROBERTO CARLOS*



# *Agradecimientos*



## *A Dios*

Gracias Dios por darme vida, fe, esperanza pero sobre todo amor. Tu me haz dado la oportunidad de existir y también de persistir ante las circunstancias y jamás darme por vencida. Se que el camino no ha sido fácil, pero siempre estas tu a mi lado y eso me hace fuerte, los tiempos y las pruebas tus las dispones, hoy ha llegado el tiempo de culminar una etapa muy especial en mi vida y gracias a ti con mucho éxito.

Lizully



## *A Maria Santísima*

Gracias por todas tus bendiciones, por interceder por mi ante tu hijo, por ese inmenso amor con el que me cuidas y me proteges.

Por ayudarme a concluir con una enorme satisfacción esta etapa.

Lizully



## *Dra. Sandra Luz Gonzalez López*

Gracias querida Dra. por todas sus enseñanzas, dentro y fuera del aula, las cuales me han ayudado a la elaboración y conclusión de este proyecto de manera exitosa.

Gracias a sus valiosos consejos que han servido a mi vida de una manera muy efectiva, por inyectarme siempre su actitud positiva, por encausarme hacia una vida exitosa donde el fin es la Felicidad.

Usted es mi ángel, mi ejemplo de vida, y es la “Luz” que hoy ilumina esta tesis.

Mis infinitas gracias por todo.

Lizully



## *Dr. Carlos Matías Armas*

Gracias por sus valiosos consejos, por su tiempo y dedicación en la revisión de esta tesis.

Ha sido una muy grata experiencia conocerlo más de cerca gracias a este trabajo, es usted un ser humano muy noble y valioso, y todos sus consejos y anécdotas no solo enriquecieron este trabajo si no también mi vida. Es usted un ejemplo de superación y sencillez.

Lizully



# *Reconocimientos*



## *“Universidad Nacional Autónoma de México”*

Por brindarme la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios, por formarme como profesional en sus aulas donde día a día adquiriré valiosos conocimientos. Es un gran orgullo ser parte de la Universidad más grande de Latinoamérica y “como no te voy a querer”, si mi sangre es azul y mi piel es dorada.

*Gracias a todos los profesores que contribuyeron en mi formación profesional.*

*Lizully*



### *A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán*

Gracias a mi querida facultad, no solo recibí mi formación profesional, contando con profesores de excelencia, si no que además tuve la fortuna de hacer grandes amistades, de vivir momentos inolvidables, esta etapa de mi vida ha sido muy feliz.

Gracias también por que aquí tuve la fortuna de conocer al ser mas maravilloso: mi esposo Roberto Carlos.

Lizully



## *A los sinodales:*

*M.A. Jorge López Marín:*

Por su tiempo y comentarios para el enriquecimiento de este trabajo. Es usted excelente profesor y una gran persona, fui afortunada al recibir sus enseñanzas en el aula y ahora con la revisión de este trabajo.

*L.C. Rolando Sánchez Peláez:*

Agradezco sus consejos y su tiempo dedicado a la revisión de este trabajo, así como su enseñanza en clases, es usted un profesor dedicado y responsable.

*M. A. Mario Lopez:*

Agradezco su atención y el tiempo dedicado a la revisión y aprobación de este trabajo de tesis, es usted un profesor comprometido y dedicado a la enseñanza.



# *Dedicatorias*



## *Roberto Carlos*



Al hombre más maravilloso y guapo del universo, “Mi Gran Amor”

Gracias por existir, por tu amor incondicional y por acompañarme en este viaje tan especial llamado vida.

Haberte conocido ha sido lo mejor que me pudo haber ocurrido, hemos compartido tantas cosas juntos buenas y no tan buenas, pero siempre tomados de la mano y con la mirada al frente.

Dios te puso en mi camino para compartir contigo a cuatro personitas que han iluminado nuestras vidas, se que mis hijas e hijo no pudieron tener un mejor padre que tu, eres un gran ejemplo de superación y perseverancia.

En estos 17 años no solo has sido mi compañero de vida, sino también mi amigo, mi cómplice, mi protector y es un gran honor y una enorme satisfacción haber trabajado juntos este proyecto.

Recuerda siempre que contigo y a tu lado “TODO Y MÁS”

TE AMO HERMOSO.

## *A Karla Lizully:*



Hija de mi corazón desde que tu corazón latió dentro de mi te ame con toda mi alma siempre te imagine muy hermosa y cuando te tuve en mis brazos no podía creer que algo tan perfecto había resultado del gran amor entre tu papi y yo, tu bien sabes lo que significas para mi siempre he luchado por tu bienestar al principio no fue fácil, pero bien dicen que lo más difícil es lo que más se disfruta y yo cada día que pasa te disfruto mucho más, ahora que has crecido cuanto no compartimos por que además eres mi mejor amiga. Gracias mi amor por ser tan hermosa y tan noble, pero sobre todo gracias por ser mi hija. TE AMO.

Lizully

## *A Carlos Eynar:*



Mi ángel amado el poco tiempo que compartimos juntos te disfrute siempre platicaba contigo cuando aún estabas dentro de mi y fuiste mi consuelo y mi compañero en muchas situaciones, te amo con todo el amor que pueda existir dentro de mi, se que tu aunque físicamente no te puedo ver siempre estas a mi lado.

Maravillosos fueron esos meses en que sentí latir tu corazón dentro de mi, fui la mujer más plena, feliz y radiante en ese momento, tu perdida fue terrible, pero el plan de Dios para ti era el tenerte a su lado formando parte de esos hermosos angelitos.

Gracias mi amor por que tu paso por esta vida aunque fue breve nos dejo grandes enseñanzas.

Te amo Eynar.

Lizully



## *A Einy Shamir:*



Muñequita hermosa, eres toda actividad siempre con miles de ocurrencias, tu ingenio e inteligencia me encantan, desde que te tuve en mis brazos eres un torbellino.

Muchas veces tenemos confrontaciones y se que es, por que eres tan rebelde como yo, no solo nos parecemos físicamente sino que nuestro carácter es muy similar.

Te amo mucho contigo mi vida siempre esta activa, porque cantas, bailas, corres, saltas y siempre hay cosas nuevas a tu lado.

Es un gran orgullo que seas tan brillante, se que llegaras tan lejos como tu te lo propongas.

Te amo Shamir.

Lizully



*A Danna Itzae:*



El sol de mi vida, tu luz ilumina todo mi ser desde que te conocí tu bella sonrisa ha hecho más felices mis días, eres mi hermosa princesa, te disfruto como no te imaginas cada balbuceo, cada gracia que aprendes a hacer son felicidad para mi.

Nos faltan tantas cosas por compartir y tanto camino por recorrer pero se que a tu lado todo será divertido y que me seguirás llenando de satisfacciones con cada cosa que logres.

Te amo mi hermosa Danna.

Lizully



## ÍNDICE.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1

### Capítulo 1 ORGANIZACIONES

1.1 Origen de las Organizaciones.....	4
1.2 Concepto de Organizaciones.....	6
1.3 Características de las Organizaciones.....	8
1.4 Clasificación de las Organizaciones.....	10
1.4.1 Parámetros para poder determinar el tamaño de las Organizaciones.....	14
1.5 Objetivos de las Organizaciones.....	15
1.6 Concepto de Microempresa.....	16
1.7 Problemática y necesidades actuales de la Microempresa.....	18
1.8 Importancia de las Organizaciones.....	19

### Capítulo 2 PRINCIPALES RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

2.1 Recursos de las Organizaciones.....	21
2.2 Recursos Humanos.....	21
2.2.1 Concepto de Recursos Humanos.....	21
2.2.2 Características de Recursos Humanos.....	22
2.2.3 Clasificación de Recursos Humanos.....	24



2.2.4	Importancia de Recursos Humanos.....	25
2.3	Recursos Materiales.....	25
2.3.1	Concepto de Recursos Materiales.....	25
2.3.2	Características de Recursos Materiales.....	26
2.3.3	Clasificación de Recursos Materiales.....	26
2.3.4	Importancia de Recursos Materiales.....	27
2.4	Recursos Tecnológicos.....	28
2.4.1	Concepto de Recursos Tecnológicos.....	28
2.4.2	Características de Recursos Tecnológicos.....	29
2.4.3	Clasificación de Recursos Tecnológicos.....	30
2.4.4	Importancia de Recursos Tecnológicos.....	31
2.5	Recursos Financieros.....	32
2.5.1	Concepto de Recursos Financieros.....	32
2.5.2	Características de Recursos Financieros.....	33
2.5.3	Clasificación de Recursos Financieros.....	34
2.5.4	Importancia de Recursos Financieros.....	35

### Capítulo 3

#### ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1	Antecedentes del Cambio Organizacional.....	37
3.2	Concepto de Cambio.....	38
3.2.1	Concepto de Cambio Organizacional.....	39
3.4	Características del Cambio Organizacional.....	41
4.4	Principales Elementos del Cambio Organizacional.....	41
3.5	Fuerzas que propician el Cambio Organizacional.....	42
3.5.1	Fuerzas Externas.....	43
3.5.2	Fuerzas Internas.....	44
3.6	Modelos de Cambio Organizacional.....	45
3.7	Finalidad de Cambio Organizacional.....	58
3.8	Importancia de Cambio Organizacional.....	58
3.9	Intervenciones en el Cambio Organizacional.....	59
3.9.1	Tipos de Intervenciones en el Cambio Organizacional.....	60
3.9.2	Principales Responsables del Cambio Organizacional.....	61
3.9.3	Agente de Cambio.....	63
3.10	Resistencia al Cambio Organizacional.....	66



## Capítulo 4 ORGANIZACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

4.1	Organización Financiera.....	72
4.1.1	Antecedentes de la Organización Financiera.....	73
4.1.2	Concepto de Organización Financiera.....	73
4.1.3	Objetivo de la Organización Financiera.....	75
4.1.4	Áreas de decisión en la Organización Financiera. ....	75
4.2	Organización Contable.....	76
4.2.1	Objetivo de la Contabilidad.....	76
4.2.2	Organización del área Contable.....	77
4.2.3	Sistemas Contables.....	78
4.2.4	Proceso Contable.....	78
4.2.5	Clasificación de la Contabilidad.....	79
4.2.6	Elementos de la Organización Contable.....	80

## Capítulo 5 CASO PRÁCTICO

5.1	Antecedentes de la Microempresa Café “Casa Mayor”.....	89
5.2	Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para optimizar los Recursos Financieros en la Microempresa Café “Casa Mayor”.....	102
5.3	Aplicación y Desarrollo del Modelo de Cambio Organizacional para optimizar los Recursos Financieros en la Microempresa Café “Casa Mayor”.....	111

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué pasa en una empresa que no cuenta con un Modelo de Cambio Organizacional para optimizar sus Recursos Financieros?



## OBJETIVO

Seleccionar un modelo de Cambio Organizacional que permita optimizar los Recursos Financieros en una Cafetería.



## HIPÓTESIS

Un modelo de Cambio Organizacional adecuado permitirá optimizar los Recursos Financieros en una Cafetería.

## INTRODUCCIÓN

La industria se ha organizado de diferentes modos y formas desde sus orígenes, pero es hasta el siglo XVIII con el levantamiento de la Revolución Industrial cuando la principal preocupación de los empresarios era la de aumentar la producción para ganar economías de escala, aplicando grandes cantidades de capital, trabajo y tecnología; es entonces cuando se establece la necesidad de un Cambio, dando paso a nuevas formas de producción.

A partir de entonces el sistema fabril permitió la generalización de la división de trabajo, dándose sucesivas mejoras organizativas que permitieron la especialización de funciones, la estandarización de procedimientos y la producción en cadena. No obstante la industria entro en crisis con el paso de los años, ya que los cambios en la demanda y las innovaciones tecnológicas forzaron transformaciones radicales en las organizaciones.

Siendo las grandes corporaciones las que mayormente optaron por un Cambio planeado para mejorar su sistema de producción y así optimizaron recursos financieros que les han permitido su permanencia en el mercado.



Sin embargo debido a la situación económica, política y social que existe a nivel mundial, pero sobre todo en un país como el nuestro, las microempresas sobre todo dedicadas a los servicios se enfrentan en un mercado de competitividad muy grande y complejo, en el cual resulta difícil su permanencia debido a la poca o nula organización administrativa y financiera.

Razón por la cual es inminente seleccionar un Modelo de Cambio Organizacional que permita encargarse de analizar, evaluar y realizar las modificaciones planeadas pertinentes que conlleven a tener una microempresa organizada, competitiva y encaminada sobre todo a lograr un desarrollo financiero sustentable capaz de lograr primero su permanencia y por qué no su mejora y evolución en el mercado.

Un Modelo de Cambio Organizacional nos permite aprender nuevas formas de manejar y ejecutar las relaciones entre las áreas de una empresa u organización, de manera interna en cada departamento, así como externa al relacionarse entre sí.

Todo esto encaminado por un factor primordial dentro del Cambio Organizacional llamado “Agente de Cambio”, el cual se implementará para llevar de la mano a la organización y sea el responsable de administrar los cambios necesarios para lograr el éxito en dicha entidad.

# ORGANIZACIONES



## C A P Í T U L O I

*Las Organizaciones que no cambian, están sembrando la semilla del fracaso*

*Anónimo.*

# 1

## ORGANIZACIONES

### 1.1 Origen de las Organizaciones

Desde la aparición del hombre en la prehistoria están ligadas a él un sinnúmero de necesidades individuales, desde el inicio de su paso por el mundo contaba con grandes recursos naturales los cuales no eran suficientes para satisfacer todas sus necesidades. A través de su ingenio empieza a coordinar recursos que cubran necesidades, aunque no todas fueron cubiertas, sin embargo formula planes de acción, esto es que tiene que hacer y cómo va hacer para satisfacer otras necesidades ya a través de su esfuerzo, por ejemplo como cazar algún animal.

Como el hombre no puede vivir solo o aislado empiezan a formarse grupos entre los cuales unen esfuerzos, se comienza a dar el trueque, esto es el intercambio de objetos, finalmente con la unión de dos o más personas sumando esfuerzos y medios e intercambiando ya no sólo bienes sino también servicios surge entonces lo que hoy conocemos como actividad económica. Generándose a su vez un organismo capaz de orientar la actividad económica hacia el mejoramiento de la comunidad.

Es así como la evolución se va dando a través de distintas etapas como: El feudalismo que se resume en una organización sencilla de carácter familiar,

pasando de esto a los artesanos que se concentraban en las ciudades, lo que dio lugar a las organizaciones gremiales reguladoras de la producción y distribución de los bienes manufacturados. Así mismo con la aparición del mercantilismo surgen las primeras instituciones y activos financieros formales, además de los primeros mecanismos de organización de empresas como fueron la **partida doble**. En el siglo XVI en Inglaterra es el tiempo de los patrones-comerciantes que trabajan a pedido, produciendo a gran escala, dividiendo el trabajo y especializándolo, apareciendo las primeras fabricas que dan lugar a las sociedades, posteriormente con el incremento del comercio internacional surgen nuevas formas de organización como las primeras sociedades anónimas.

Ya para fines del siglo XVIII con la revolución industrial se da el gran desarrollo de la empresa como consecuencia de la mecanización de la industria textil; es decir surge la empresa especializada siendo esta etapa de la su principal antecedente de las organizaciones formales.

Con el paso del tiempo y la evolución de la humanidad el desarrollo va dando nombre a todas estas agrupaciones, es así como surgen las “organizaciones” basadas en el principio de cooperación, formadas por dos o más personas y orientando su actividad económica para satisfacer sus necesidades y alcanzar metas.

Sintetizando el porqué del surgimiento de las organizaciones “Existen dos razones fundamentales: 1) Porque el hombre se encuentra limitado para poder realizar todas las funciones de una organización, de tal motivo tiene que

agruparse para poder realizar dichas funciones. 2) El ser humano pretende alcanzar los objetivos establecidos para obtener un interés económico.”<sup>1</sup>

## 1.2 Concepto de Organizaciones

La palabra organización tiene dos significados comunes, el primero denota una institución o grupo funcional, como una empresa, y el segundo designa el proceso de organizar.

Las organizaciones, tomando como base su primer significado, parten de una actividad humana básica que es la de “organizar”, que permite a las personas trabajar coordinadamente con un fin.

Siendo estos algunos conceptos:

“La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”.<sup>2</sup>

El autor toma cinco puntos esenciales para el concepto de organización, el primero que menciona es el de unidad social dándole la importancia a lo que en conjunto encierra una empresa, posteriormente la base fundamental de una agrupación que es la coordinación, en tercer sitio al recurso más importante de las organizaciones que son las personas, la constancia base fundamental porque sin ella sería inútil todo lo anterior ya que solo esta nos lleva al fin, que es el cumplir la meta o conjunto de metas, siendo estos sus dos últimos puntos.

<sup>1</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E. S. Cuautitlán, 2012

<sup>2</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, pág. 5

“Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes.”<sup>3</sup>

El autor basa su concepto en tres partes una es la unidad coordinada donde encierra al factor humano conjunto y las actividades definidas que ha de realizar, posteriormente nos especifica porque es la unidad, ya que debe partir de dos o más personas y por último hacia donde dirigen sus esfuerzos apoyados en su trabajo, esto es, para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes.

“Una entidad social relativamente permanente, caracterizada por una estructura, por un comportamiento y una especialización orientados a un mismo objetivo”<sup>4</sup>

En este concepto el autor comprende un punto con su característica esencial de las organizaciones que es entidad social caracterizada por su estructura, no restando importancia al comportamiento y a una especialización haciendo entender que estos dos puntos están dirigidos al factor humano, aunque hubiese sido conveniente mencionarlo, y finalmente la meta a alcanzar determinada según el por un objetivo.

“Una empresa es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios, dirección y dinero que combina información, personal, materias primas y equipos para transformarlos - producción- en productos y/o servicios, clientes y/o usuarios satisfechos, información y dinero.”<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Gibson, James L; et al. Las organizaciones, pág. 6

<sup>4</sup> Brown, W; Moberg, D. Teoría de la organización y la administración, pág. 32

<sup>5</sup> Gil Estallo, Ma. de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa, pág. 52

En este concepto encontramos al conjunto que integra una organización también llamada empresa por la autora, descrita detalladamente en todas sus partes que la integran, además de lo que hace como lo transforma y lo que resulta, llevando implícito así una estructura, los recursos, incluyendo a los recursos humanos, y refiriendo los objetivos.

“Conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin”<sup>6</sup>

En este concepto se maneja la esencia de una organización, puntualizándola en conjunto de individuos, lugar específico, estructura formal, persecución de un fin (objetivo), dándoles el orden correcto a dichos puntos de tal forma que no pierde ninguno de ellos su importancia.

De lo antes mencionado y analizado se desprende lo siguiente:

“Las organizaciones están formadas por dos o más personas y son un sistema coordinado que funciona de manera constante, con una estructura formal y a través de un proceso que está encaminado a lograr uno o varios objetivos con el fin de alcanzar su meta”.

### 1.3 Características de las Organizaciones

A través de las diferentes concepciones de organización podemos enfocarnos concretamente en los puntos esenciales que las caracterizan:

- ❑ Conjunto de individuos.
- ❑ Estructura formal.

<sup>6</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E.S. Cuautitlán, 2012

- Entidad económica.
- Persona jurídica.
- Acción mercantil.
- Responsabilidad del riesgo.
- Entidad social.

#### **Conjunto de individuos.**

Se puede considerar como la principal de las características ya que un solo individuo no podría realizar todas las funciones de una organización, por lo que debe estar integrada por un mínimo de dos personas.

#### **Estructura formal.**

No menos importante es esta característica ya que aquí las actividades están planificadas en forma deliberada hacia los papeles a desempeñar por las personas en una organización, es decir, la interacción entre los individuos derivada de las actividades que tienen estos, estando coordinados pero a la vez interdependientes entre sí.

#### **Entidad económica.**

Ya que tiene una finalidad lucrativa, es decir, produce bienes y/o servicios para la satisfacción de un mercado, generalmente obteniendo una ganancia.

#### **Persona jurídica.**

En consecuencia se habla de una organización con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

#### **Acción mercantil.**

Ejerciéndola de manera que compra para producir y produce para vender.

#### **Responsabilidad del riesgo.**

El compromiso que asume la organización que está en marcha o funcionamiento recae únicamente en los propietarios de esta de acuerdo a su constitución, asumiendo la total responsabilidad del riesgo de pérdida o de ganancia.

#### **Entidad social.**

Al estar la organización incluida en la sociedad su principal propósito es el de servir a está.

## 1.4 Clasificación de las Organizaciones

Las organizaciones sin perder sus rasgos fundamentales pueden clasificarse de distintas formas:

- A) Por su actividad o giro
  - Comerciales
  - Industriales
  - Servicio
- B) Por su constitución patrimonial
  - Públicas
  - Privadas
- C) Por su magnitud
  - Micro
  - Pequeñas
  - Medianas
  - Grandes

## A) Por su actividad o giro

Comerciales: Empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado “margen de utilidad”. Son las llamadas intermediarias, ya que son el enlace entre el productor y el consumidor.

Industriales: Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, de aquí su subclasificación.

- Industrias de transformación: Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.
- Industrias extractivas: Se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado natural, dichos recursos pueden ser renovables o no renovables.

Servicio: Son empresas que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. Y pueden ser: Sin concesión como son escuelas, restaurantes, etc. Concesionadas por el estado como la bolsa de valores, etc. Concesionadas no financieras como las empresas de transportes, etc.

## **B) Por su constitución patrimonial**

Públicas: Empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación.

Privadas: Empresas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

## **C) Por su magnitud**

Para evaluar la magnitud de la empresa los criterios más utilizados son:

- ✓ Personal empleado.
- ✓ Ventas.
- ✓ Capital invertido.
- ✓ Potencia instalada en el caso de industrias, etc.

Nacional Financiera proporciona el criterio más utilizado para la clasificación de las empresas u organizaciones, basado en el número de personal empleado.



Empresas micro, pequeñas, medianas y grandes <sup>7</sup>

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	De 1 a 30	De 1 a 5	De 1 a 20
PEQUEÑA	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
MEDIANA	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
GRANDE	Más de 500	Más de 100	Más de 100

**Nuevos criterios autorizados por Nafin en la primera sesión ordinaria de su Consejo Directivo, efectuada el 29 de enero de 1999.**

Este criterio también es utilizado por la Secretaria de Economía.

<sup>7</sup> [www.nafinsa.gob.mx](http://www.nafinsa.gob.mx)

### 1.4.1 Parámetros para poder determinar el tamaño de las Organizaciones.

Además del obtenido de NAFIN en el que dicho parámetro establece el tamaño de la organización de acuerdo al número de empleados como se muestra a continuación.

<b>ESTRATO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>MICRO</b>	De 1 a 30	De 1 a 5	De 1 a 20
<b>PEQUEÑA</b>	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
<b>MEDIANA</b>	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
<b>GRANDE</b>	Más de 500	Más de 100	Más de 100

“Existen otras formas para determinar el tamaño:

1. Número de empleados (de 5 a 49 es pequeña, de 50 a 150 es mediana y más de 150 empleados es grande).
2. Ventas (de 50 a 100,000 pesos mensuales es pequeña, de 101,000 pesos a 250,000 pesos mensuales es mediana, y de 251,000 pesos en adelante es grande).
3. Capacidad de producción.
4. Capital invertido.
5. Número y tamaño de las instalaciones.”<sup>8</sup>

## 1.5 Objetivos de las Organizaciones.

Aunque el objetivo u objetivos son parte primordial de una organización no pueden generalizarse, ya que estos dependen de cada entidad.

Cada organización está diseñada con un propósito diferente dependiendo a que se dedique, que tamaño tenga, etc., la mayoría de sus acciones están orientadas para conseguirlo.

El o los objetivos de una organización ayudan a determinar la importancia, el tipo y el número de actividades que deberán llevarse a cabo, así como el personal que deberá emplearse, y en muchos de los casos el tiempo en que se pretende alcanzarlos.

---

<sup>8</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E.S. Cuautitlán, 2012

## 1.6 Concepto de Microempresa.

La empresa es una unidad que permite poner en operación recursos organizacionales, además perseguir un objetivo, la cual está definida de acuerdo a su tamaño como micro, pequeña, mediana y grande.

Según el autor Agustín Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y son: La cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Tomando el primer criterio y apagándose a como está definida por NAFIN y por la Secretaria de Economía se concluye que la microempresa es la que cuenta con los siguientes números de trabajadores:

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	Hasta 30*	Hasta 5*	Hasta 20*

\* Número de personas.

Otro concepto de Microempresa es:

“Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de ventas anuales sea el que determine la Secretaría de Economía”.

“Concluyendo una Microempresa es una organización:

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 15 empleados.”<sup>9</sup>

Este concepto abarca lo más representativo de las organizaciones enfocado a la micro y define cada una de sus peculiaridades, aunque al establecer el límite de empleados generaliza y no da importancia a la clasificación que ocupe.

De lo antes mencionado y analizado se desprende lo siguiente:

“Las Microempresas son organizaciones con un sistema coordinado que funciona de manera constante, con una estructura formal y a través de un proceso que está encaminado a lograr uno o varios objetivos con el fin de alcanzar su meta, dichas organizaciones pueden ser comerciales, industriales o de servicios que solo ocupen el siguiente número de empleados:

- 1) Comerciales hasta 5
- 2) Industriales hasta 30, y
- 3) Servicios hasta 20.”

---

<sup>9</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas, pág. 47

## 1.7 Problemática y necesidades actuales de la Microempresa.

La principal problemática es que la microempresa debiera tener un origen emprendedor, sin embargo por las condiciones económicas de nuestro país y la falta de oportunidades de empleo, estas representan una opción más de trabajo.

Aunque no es fácil mantenerse en el mercado, debido a la gran competencia que tienen no sólo con las pequeñas, medianas y grandes organizaciones, sino con empresas de su misma magnitud debido a que son mayoría en nuestro país. Y si a esto se le suma que las microempresas están acompañadas de una serie de dificultades que no permiten su desarrollo como son:

- ❑ Administración deficiente, debido a la falta de capacitación.
- ❑ Las ganancias son reducidas debido, primero a que su número de operaciones es mínimo, y segundo a que la gran mayoría no llevan registros contables eficientes.
- ❑ No tienen desarrollo tecnológico.
- ❑ La calidad en sus productos no es la misma debido a que no tienen un control adecuado.
- ❑ Generalmente no están automatizadas por la falta de recursos.
- ❑ No existe una simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa.

Las necesidades actuales de la microempresa se basan en el fortalecimiento de esta, ya que cada día hay un mayor número de personas emprendedoras que se agregan a este rubro para brindar bienes y servicios al mercado.

La manera de mejorar a la microempresa es partiendo de la necesidad de crear una cultura de capacitación en los microempresarios, además de contar con el respaldo del gobierno con programas de financiamiento como los que se han implementado actualmente otorgando micro créditos, aunque dichos créditos no son la solución por sí, sino que se establezca un estudio a fondo en el cual se tenga la seguridad de que la inversión se trabaje de manera inteligente y productiva.

## 1.8 Importancia de las Organizaciones.

La importancia de las organizaciones se pone en relieve si se observa a la sociedad actual ya que forman parte de la vida cotidiana al brindarnos:

- ❑ Productos y servicios.
  - ❑ Fuentes de empleos.
  - ❑ “Son el parámetro principal para determinar el desarrollo económico de un país.”<sup>10</sup>
  - ❑ Pagan impuestos para el sostenimiento de los servicios públicos.
  - ❑ Propician la investigación para desarrollar tecnología nacional.
- Además de propagar una cultura organizacional.

---

<sup>10</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E.S. Cuautitlán, 2012

# PRINCIPALES RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

## CAPÍTULO 2



*Antes que toda otra cosa, la preparación es la clave para el éxito.*

*Alexander Graham Bell.*

## 2 PRINCIPALES RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

### 2.1 Recursos de las Organizaciones

Los recursos organizacionales son aquellos insumos o elementos básicos que una empresa utiliza para realizar sus funciones y conseguir sus objetivos.

Los principales recursos organizacionales son:

- ❑ Recursos Humanos.
- ❑ Recursos Materiales.
- ❑ Recursos Tecnológicos.
- ❑ Recursos Financieros.

### 2.2 Recursos Humanos

#### 2.2.1 Concepto de Recursos Humanos

“Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.”<sup>11</sup>

El concepto hace énfasis en señalar que el factor humano es el que se encuentra en constante movimiento, por lo que se deduce que es el primordial para que los demás recursos sean manejados, y al tocar el punto de máxima

<sup>11</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, pág. 73

dignidad nos hace reflexionar sobre el trato que debe otorgársele al ser humano específicamente en su trabajo.

“Es el más importante de los componentes porque es quien utiliza los materiales, quien sigue paso a paso los procedimientos y quien opera el equipo.”<sup>12</sup>

En este concepto el autor, al igual que el anterior, también le da la mayor importancia al recurso humano subrayando que es quien ejecuta cada una de las actividades, mencionándolas y dándonos a entender que los materiales, el equipo y los procedimientos no funcionan por sí mismos, sino que necesitan del personal que los opere, lo único que faltaría en este concepto sería el hacer énfasis en el trato a dicho recurso.

De lo mencionado y analizado se concluye que:

“Los recursos organizacionales más importantes son los Recursos Humanos, porque son ellos quienes además de aportar su trabajo a través de seguir los procedimientos establecidos por la organización, manejando el equipo técnico y los materiales, etc., aportan su creatividad, energía y capacidad, dando un plus a lo que realizan, por lo que deben ser tratados correctamente.”

## 2.2.2 Características de Recursos Humanos

Sabiendo que el Recurso Humano es el más importante en una organización este debe cumplir con ciertas características para que el trabajo que ha de hacerse este coordinado y sea eficiente y así pueda alcanzarse el objetivo de la empresa.

---

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas, pág. 10

Las características que deberán tomarse en cuenta son entre otras:

- Personal adecuado para la realización del trabajo.
- Con habilidad y capacidad para alcanzar metas fijadas por la organización.
- Que tenga un ambiente adecuado de trabajo.
- Que cuente con los instrumentos necesarios para realizar su trabajo.

Además de contar con una administración de recursos humanos adecuada en la que se contemplen:

◆ ***La planeación de recursos humanos.***

Que tiene por objeto asegurar que las necesidades del personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Tomando en cuenta el factor interno que se refiere a las necesidades de la empresa como las vacantes, y el factor externo que se enfoca al mercado de la fuerza de trabajo.

◆ ***El reclutamiento.***

Es el que reúne a un grupo de personas que sean candidatos a ocupar un puesto vacante.

◆ ***La selección.***

Donde se evalúa y se escoge entre varios candidatos.

◆ ***La inducción y orientación.***

Ayuda al personal seleccionado a incorporarse a la organización.

◆ ***El adiestramiento y desarrollo.***

Mejora las destrezas del individuo en el trabajo actual, preparándolos para posibles promociones.

◆ ***La evaluación del desempeño.***

Compara el desempeño laboral de una persona contra los objetivos establecidos para su puesto.

◆ ***Las transferencias.***

Es el cambio de un individuo de trabajo, nivel organizacional o lugar.

◆ ***Las separaciones.***

Es la terminación del contrato por renuncia, suspensión, despido o jubilación.

### 2.2.3 Clasificación de Recursos Humanos

- OBREROS. Pueden ser calificados o no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.
- EMPLEADOS. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, pueden dividirse en: calificados y no calificados.
- SUPERVISORES. Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones señaladas.
- TÉCNICOS. Son aquellas personas que, con base en un conjunto de reglas o principios científicos, aplican la creatividad. Ejemplo: Un nuevo producto.

- ❑ ALTOS EJECUTIVOS. Es todo aquel personal en quien predomina la función administrativa sobre la técnica.
- ❑ DIRECTORES O ADMINISTRATIVOS. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar resultados finales.

## 2.2.4 Importancia de Recursos Humanos

Su importancia está implícita en su nombre ya que haciendo conciencia de que si no se le da al elemento humano el valor que le corresponde de nada servirá la inversión que se le da, a los demás recursos organizacionales.

A medida de que las necesidades de los trabajadores o empleados estén satisfechas y su desempeño se refleje satisfactoriamente habrá una relación directa con la productividad de la organización y su crecimiento.

Como consecuencia de una buena administración de los recursos humanos se tendrá la satisfacción de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

## 2.3 Recursos Materiales

### 2.3.1 Concepto de Recursos Materiales

“Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final.”<sup>13</sup>

Este concepto engloba la utilización que se le da en general a los materiales, aunque es muy corto encierra los procedimientos de transformación, pasos,

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas, pág. 11

etc., hasta llegar al producto terminado o servicio prestado, para que llegue a su comercialización.

Lo anterior señala la manera más simple de identificar los recursos materiales, por lo que se puede concluir que:

“Son los ingredientes, componentes o factores adquiridos para emplearlos en la composición de un producto terminado o en la prestación de un servicio.”

### 2.3.2 Características de Recursos Materiales

Los recursos materiales se caracterizan por:

- ❑ Ser la base esencial para la elaboración del producto o prestación del servicio.
- ❑ Sustentar sobre de ellos la capacidad productiva en el trabajo.
- ❑ Ser complementos para la aplicación más a detalle de la maquinaria.
- ❑ Y por ser fundamentales para permanecer en el mercado.

### 2.3.3 Clasificación de Recursos Materiales

Los recursos materiales que sirven para producir y elaborar la información, el producto final o los servicios pueden clasificarse de la siguiente forma:

- ❖ **BIENES MATERIALES.** Pueden ser muebles o inmuebles que integran la empresa.

- ❖ **MATERIAS PRIMAS.** Son los elementos adquiridos para emplearlos como componentes o ingredientes de un producto terminado. Y estas a su vez se dividen en:
  - **MATERIA PRIMA DIRECTA.** Es el material que entra a formar parte importante, indispensable y de fácil identificación en la producción de un artículo.
  - **MATERIA PRIMA INDIRECTA.** Es el material que no entra directamente en la elaboración o en la producción de un producto, y que no se puede cuantificar fácilmente, como es la utilización de la electricidad, combustible, etc.
- ❖ **CAPITAL.** Es la representación del valor de todos sus bienes, y está constituido por valores, acciones, obligaciones, etc., además del efectivo que se tiene disponible para pagos diarios.

### 2.3.4 Importancia de Recursos Materiales

La permanencia en el mercado se da siempre y cuando se cuente con un producto, información o servicio que prestar u ofrecer de ahí la importancia de los recursos materiales ya que sin ellos no habría que vender al mercado.

Los recursos materiales son la base para iniciar una empresa, sin ellos no se contaría con los elementos para fabricar un nuevo producto o explotar un nuevo servicio, además de que sin el aprovisionamiento de edificios, instalaciones, equipo y la adquisición de materias primas las organizaciones no podrían desarrollarse.

## 2.4 Recursos Tecnológicos

### 2.4.1 Concepto de Recursos Tecnológicos

“Denota como una organización transforma sus recursos en producción. Cada una tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos y servicios.”<sup>14</sup>

El contenido del concepto anterior nos dice que los Recursos Tecnológicos son los que nos hacen llegar al producto final o servicio final prestado, encerrando todos los procedimientos que se utilizarían, en una sola palabra que es “transforma”, es decir que el autor no entra en detalles ya que como también lo menciona cada organización tiene “una o varias tecnologías para convertir sus recursos.”

Otros autores consideran y manejan a los Recursos Tecnológicos como Sistemas y nos dan su concepto así:

“Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquellos.”<sup>15</sup>

Este concepto muestra el mismo panorama que el primero, al mencionar “cuerpo orgánico” como el conjunto de pasos, pero ya no solo para llegar al producto final, sino a los objetivos de la organización, es decir va más allá teniendo una perspectiva más amplia de lo que es una organización, y de los procedimientos, métodos, etc., que necesita.

<sup>14</sup> Robbins P, Stephen, Comportamiento organizacional, pág. 346

<sup>15</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas, pág. 11

“Son las relaciones en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas.”<sup>16</sup>

Con el concepto anterior se llega al mismo punto aunque de otra manera porque se dice que es “la coordinación” de los recursos a través de las relaciones estables y a todo esto le llama “bienes inmateriales” con lo que tiene toda la razón, ya que a pesar de que los procedimientos o métodos estén escritos en el papel, al ejecutarlos su forma está en las acciones.

De lo expuesto se concluye que:

“Los Recursos Tecnológicos o Sistemas son el conjunto de pasos, métodos, procedimientos, etc., que utiliza una organización hasta llegar al producto final, a través de relacionar y coordinar sus demás recursos con la finalidad de conseguir sus objetivos.”

## 2.4.2 Características de Recursos Tecnológicos

Partiendo de que las organizaciones son diferentes entre sí, su aplicación de los procedimientos, métodos o cualquier otro paso que se de son distintos aunque con ciertas características.

Los Recursos Tecnológicos se caracterizan por:

- ❑ Ser el factor central de la estructura organizacional.
- ❑ Manejar gran cantidad de información.
- ❑ Ser generalmente operaciones automatizadas.
- ❑ Basarse en estándares.

<sup>16</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, pág. 73

- ❑ Tener manuales de procedimiento, análisis de puesto, etc.
- ❑ Estudiar tiempos y movimientos.

### 2.4.3 Clasificación de Recursos Tecnológicos

Las organizaciones se dividen e integran de distinta forma por lo que sus Recursos Tecnológicos o Sistemas se clasifican en:

- ❖ **Sistema de Producción.** Se refiere a las fórmulas, patentes, métodos, etc.
- ❖ **Sistema de Planificación.** Se encarga de proyectar la vida de la organización a lo largo del tiempo.
- ❖ **Sistema de Organización.** Es la forma en como debe estar estructurada la empresa, es decir su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, delegación, etc.
- ❖ **Sistema de información.** Es por medio del cual se toman componentes, datos, apuntes, etc., desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión.
- ❖ **Sistema de Control.** Es la esencia del funcionamiento de la empresa, revisando procedimientos a fin de reducir alguna desviación percibida. Y se divide en:

- ✓ *Control Operacional.* Se refiere al control de las actividades y de los resultados.
- ✓ *Control Integrado de Gestión.* Se refiere a los presupuestos, a la ejecución de las tareas y a medir resultados.
  
- ❖ **Sistemas Operativos.** Conjunto de hombres y medios de todo tipo cuyas actividades se relacionan de tal forma que buscan alcanzar un objetivo en común por lo que a través de procedimientos se intercambian información, bienes y servicios.

#### 2.4.4 Importancia de Recursos Tecnológicos

De tal manera en que la tecnología avanza va modificando la forma en que se vive, más aún se ve transformada la estructura de las organizaciones sobre todo en el renglón de los Recursos Tecnológicos, ya que cada día se requiere de procedimientos más eficaces para la realización de determinadas actividades referentes a la producción de un artículo o la prestación de un servicio.

Las organizaciones que no actualizan sus Recursos Tecnológicos se ven afectadas por la competencia ya que conforme progresa la tecnología deben actualizarse para seguir vigentes en el mercado.

De tal forma que sólo con la aplicación correcta de los sistemas se logren alcanzar los objetivos organizacionales.

## 2.5 Recursos Financieros

### 2.5.1 Concepto de Recursos Financieros

“Permiten iniciar y mantener las actividades funcionales y que se pueden considerar como un marco más o menos elástico dentro de cuyos límites se desarrollan dichas actividades.”<sup>17</sup>

El concepto anterior se refiere a que los Recursos Financieros son los que permiten primero iniciar una organización y posteriormente mantenerla en el mercado, ya que sólo con dichos recursos se concibe la aparición de una empresa y su desarrollo de actividades dentro de un margen que así lo permita.

“Monto de los capitales con que cuenta una empresa al iniciarse.”<sup>18</sup>

Este autor va directamente a la base que es el capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc., que en su conjunto sirve para formar una organización, nuevamente cabe señalar que sin dichas aportaciones económicas no podría existir una empresa.

“Los recursos de capital, en su forma monetaria, aplicados al ejercicio de la actividad empresarial, vinculados a la elaboración y desarrollo de la misma, constituyen la estructura financiera de la empresa.”<sup>19</sup>

Lo puntualizado en este concepto muestra un panorama más completo de lo que son los Recursos Financieros, ya que toca al capital en general y en dinero

<sup>17</sup> OIT, La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento, pág. 6

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, La empresa y su entorno, pág. 75

<sup>19</sup> Gil Estallo, Ma. de los Ángeles, Como crear y hacer funcionar una empresa, pág. 387

efectivo, vinculados directamente al desarrollo empresarial que quiere decir a la fase de producción.

Retomando lo anterior se puede llegar a decir que:

“Los Recursos Financieros son aquellos con los que se constituye una organización y representan el capital que está formado por las aportaciones hechas por el dueño o dueños, las cuales pueden ser en dinero o en especie y se representan por las acciones, valores u obligaciones. Dichas aportaciones sirven para que los demás recursos puedan funcionar.”

## 2.5.2 Características de Recursos Financieros

Las organizaciones disponen de recursos financieros que le sirven para su funcionamiento diario ya que a estos recursos están ligados los demás.

Los Recursos Financieros se caracterizan por:

- ❖ Formar parte de la estructura de la empresa, conocida como estructura financiera.
- ❖ Ser el capital para poder adquirir bienes productivos. (maquinas, instalaciones, etc.)
- ❖ Cubrir riesgos.
- ❖ Incluir formas de inversión generalmente seguras.
- ❖ Ser la base de las actividades funcionales de la organización.

### 2.5.3 Clasificación de Recursos Financieros

Para que la organización pueda operar de manera que mantenga una liquidez y logre obtener ganancias, para así poder continuar produciendo y comercializando, debe tener una clasificación de sus recursos financieros para saber de cuanto y de que dispone para seguir invirtiendo o en su defecto para poder solicitar un crédito.

Los Recursos Financieros se clasifican en:

- **Capital inicial.** La empresa inicia su actividad con una dotación de medios financieros formados por las aportaciones de los socios o por préstamos recibidos.
- **Bienes productivos.** Son los factores necesarios para el desarrollo de la actividad productiva. (maquinaria, edificios, materias primas, etc.)
- **Títulos que representen al capital.** Es decir si existen otras formas de inversión, o simplemente la simbolicen.
- **Recursos ajenos.** Son medios de financiación que no afectan la estructura patrimonial de la organización. Los cuales pueden ser a corto o largo plazo y causar o no intereses.

Además de la entrada y salida de dinero, que representan movimientos ya sea en aumento o disminución, en créditos y deudas. Y en otras formas como son: adquisiciones, ventas, etc.

## 2.5.4 Importancia. de Recursos Financieros

Los Recursos Financieros pueden ser considerados como la base para la existencia de una organización, no haciendo menos a cualquiera de los otros recursos, simplemente que la existencia de los demás en una empresa se debe en gran medida a la aportación financiera sino, no habría la posibilidad de poder comprar maquinaria, instalaciones, materia prima, pagar a los trabajadores, etc.

De su buen manejo depende el oportuno y eficaz desarrollo de la organización ya que una mala decisión, mala inversión o una falla en el pago de préstamos significarían la desaparición de la empresa.

# ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



## CAPÍTULO 3

*Actitud Positiva más Disposición más Compromiso igual a Éxito.*  
Dra. Sandra Luz González López.

### 3 ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Antecedentes del Cambio Organizacional

A través del tiempo el cambio siempre ha estado presente, formando parte importante en la vida cotidiana del ser humano, muchas veces sin ser reconocido como tal, simplemente atendiendo a la satisfacción de alguna o algunas necesidades que ya no podían ser cubiertas de la manera o forma acostumbrada, y por lo tanto las cosas se hacían diferentes o se transformaban totalmente.

Desde la aparición de las organizaciones, los cambios más importantes se han generado alrededor y dentro de ellas, por lo que han sufrido grandes transformaciones a través de los años.

Recordando el gran desarrollo de las empresas a fines del siglo XVIII con la Revolución Industrial donde se generan los cambios más importantes en el ámbito productor; con la fábrica textil y el ferrocarril como símbolos que mostraban la dimensión e importancia de la organización; hasta las grandes corporaciones de nuestros tiempos que se han desarrollado y han logrado triunfar, porque han aprendido a relacionarse con su medio ambiente al realizar cambios organizacionales.

Es así como el origen del cambio organizacional se da cuando las empresas u organizaciones se adaptan continuamente a las demandas planteadas por el

escenario en el que operan, es decir se van transformando de tal forma que puedan seguir cubriendo necesidades y por lo tanto permanecer en el mercado.

## 3.2 Concepto de Cambio

“Hacer que las cosas sean diferentes”.<sup>20</sup>

En este concepto se marca la manera más sencilla de comprender lo que es cambio a un nivel generalizado, y centrando la importancia en la palabra “diferente”.

“Es la transformación de un todo”.<sup>21</sup>

Lo anterior sintetiza el significado de cambio al englobar en un “todo” el alcance que puede tener, que es ilimitado, y cimentándolo en la “transformación”.

Hasta ahora se ha analizado el concepto de cambio en un sentido general, que bien se puede utilizar en una organización o en la vida de un ser humano.

“Modificación que ocurre a consecuencia de esfuerzos específicos, y que resulta benéfica”.<sup>22</sup>

Aquí el autor habla ya de un cambio planeado, porque la “modificación” va encaminada a algo definido ya que busca una respuesta satisfactoria, no dejando al azar las energías que han de gastarse en conseguirlo.

<sup>20</sup> Robbins, P. Stephen. Comportamiento organizacional, pág. 687

<sup>21</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E. S. Cuautitlán, 2012

<sup>22</sup> Schermerhorn R, John, Comportamiento en las organizaciones, pág. 594

De lo antes citado y analizado se desprende lo siguiente:

“Es el que se da a través de una o varias acciones diferentes a las establecidas, en forma deliberada o no modificando lo establecido”.

### 3.2.1 Concepto de Cambio Organizacional

Después de haber leído y analizado algunos conceptos de “cambio”, el cual puede darse en distintas cosas, formas de vida, etc., ahora se abordara el Cambio Organizacional precisado por distintos autores de la siguiente manera.

“Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio”.<sup>23</sup>

Este concepto va hacia puntos específicos, es decir detalla cada parte y cada cosa que la organización debe tomar en cuenta para rediseñar tomando cinco aspectos claves como base, y mencionando la importancia del medio al cual deben adaptarse.

“Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y sociales”.<sup>24</sup>

Aquí el autor primero habla de la capacidad de adaptación, ya que sin esta, no se podría pensar siquiera en un cambio organizacional, sería inútil,

<sup>23</sup> Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional, pág. 7

<sup>24</sup> Burke Warner, W. Desarrollo organizacional, pág. 46

posteriormente se enfoca en los rubros a modificar generalizándolos en tres, con lo que se considera que este concepto es muy reducido.

“Es un proceso de transformación en la organización expresado en nuevas formas de realizar o dividir el trabajo en nuevos procesos productivos, el diseño de nuevos productos, entre otros, que se da a consecuencia de, en primer término los cambios que ocurren en el entorno de la organización en el ámbito tecnológico, político, económico y social; y en segundo, los cambios que surgen dentro de la propia organización como es el caso de nuevas estrategias para incrementar la participación en el mercado y diversificación de la línea de productos”.<sup>25</sup>

En este concepto la autora da detalladamente puntos específicos que pueden cambiarse en la organización y que dichos cambios pueden repercutir dentro y fuera de esta teniendo un amplio panorama de lo que es el cambio organizacional planeado.

De lo expuesto y analizado anteriormente se deduce que:

“Es el que se da a través de una o varias acciones diferentes a las establecidas, en forma deliberada y orientadas a alcanzar los fines requeridos por la organización para que esta pueda adaptarse a su entorno”.

---

<sup>25</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una Empresa de control de fauna nociva. pág. 9

### 3.3 Características del Cambio Organizacional

Estamos en un ámbito donde el “cambio” forma parte esencial de nuestra vida diaria, aunque no, se nos dé igual a todos, sin embargo tiene características en común.

El cambio puede ser:

- ❑ **Planeado.** Que es intencional y dirigido hacia una meta.
- ❑ **No planeado.** Que ocurre al azar o de manera fortuita.
- ❑ **Positivo.** El que favorece a la organización.
- ❑ **Negativo.** Es el que afecta a la organización.

El cambio siempre se va a dar como característica principal a “largo plazo”.<sup>26</sup>

### 3.4 Principales Elementos del Cambio Organizacional

Para llevar a cabo un “cambio”, es decir transformar las cosas o hacerlas diferentes, es necesario contar con los siguientes elementos:

- ❑ **Sistema.** Es donde se llevará a cabo el cambio, como puede ser la organización, una comunidad, un país, etc.

---

<sup>26</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E. S. Cuautitlán, 2012



- ❑ **Agente de Cambio.** Es el responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio, siendo su principal función la de proporcionar al sistema el asesoramiento profesional, ayudándolo a que el cambio sea exitoso.
- ❑ **Tecnología.** Contar con la necesaria para que se pueda dar el cambio.
- ❑ **Capital.** Disponer de los suficientes recursos para asumir el cambio.
- ❑ **Estado deseado.** Define las condiciones específicas que el sistema debe alcanzar con la ayuda de los demás elemento.
- ❑ **Actitud positiva.** Porque sin ella sería inútil siquiera pensar en la realización de un cambio.
- ❑ **Disposición al 100% del recurso humano.** Es importante tener un conjunto de personas dispuestas a cooperar “al 100%” ya que son el principal elemento de una organización y sin el cual no se llevaría a cabo el cambio en la organización.

### 3.5 Fuerzas que propician el Cambio Organizacional

Hoy por hoy las organizaciones están situadas dentro de un ambiente activo, versátil y variable, por lo que requieren adaptarse. Son muchos los factores que afectan a una organización, dentro de estos factores existen dos tipos de fuerzas que son:

- Las fuerzas externas del cambio (exógenas), y
- Las fuerzas internas del cambio (endógenas).

Dichas fuerzas originan el cambio, tanto dentro como fuera de la organización.

### 3.5.1 Fuerzas Externas

Tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Y son:

- ▶ Educativas,
- ▶ Culturales,
- ▶ Sociales,
- ▶ Políticas,
- ▶ Económicas, y
- ▶ Tecnológicas.

#### ✚ **Educativas.**

Son las posibilidades naturales del individuo conformadas por su personalidad, que denotan sus facultades, aptitudes y conocimientos.

#### ✚ **Culturales.**

Se considera que son los patrones que prevalecen de actividades, interacciones, normas, valores, actitudes y sentimientos, adquiridos fuera del ámbito laboral.

#### ✚ **Sociales.**

Estas fuerzas externas sociales se forman por personas que se interrelacionan entre sí, y a su vez están divididas en tres sectores: El público, el privado y el externo; es decir las organizaciones públicas como el gobierno que interactúa con las organizaciones privadas y/o organizaciones extranjeras.

### ❏ **Políticas.**

Son las medidas, acciones e instrumentos que realiza o aplica el Estado con el fin de fomentar el crecimiento del país, y a las que tienen que adaptarse y seguir las organizaciones para poder realizar sus funciones, así contribuir con el desarrollo.

### ❏ **Económicas.**

Son aquellas que tienen que ver con la producción, la distribución, circulación y consumo de los bienes y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor.

### ❏ **Tecnológicas.**

Son las acciones, mecanismos e instrumentos generados continuamente para renovar, actualizar y agilizar la producción o servicio. En otras palabras es el estar a la vanguardia tecnológica.

## 3.5.2 Fuerzas Internas

Son las que se generan en el seno de la organización, por lo que esta tiene un total control sobre de ellas, si son tomadas en cuenta para mejora son las que producen de manera más directa el cambio, pero si no son las que significan mayor obstáculo. Y son:

- ▶ Funciones del trabajador,
- ▶ Objetivos,
- ▶ Tecnología, y
- ▶ Políticas.

#### ❏ **Funciones del trabajador.**

Es la asignación adecuada y específica del trabajo que corresponde realizar a un individuo; que en términos administrativos es la división del trabajo.

#### ❏ **Objetivos.**

Son las metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

#### ❏ **Tecnología.**

Son los pasos, métodos y procedimientos que utiliza una organización hasta llegar al producto final, a través de relacionar y coordinar sus recursos, con la finalidad de conseguir sus objetivos.

#### ❏ **Políticas.**

Son los criterios generales que tienen por objeto las pautas generales de la toma de decisiones.

### 3.6 Modelos de Cambio Organizacional

Para el beneficio de las organizaciones el Cambio Organizacional debe ser planeado ya que con él se pueden resolver problemas actuales, aprender de la experiencia, adaptarse a los cambios, entre otros muchos beneficios que de ser tomados en cuenta y aplicados mejoraran el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Para llevar a cabo un Cambio Organizacional Planeado se requiere de un procedimiento que nos describa la forma de operar el alcance que pueda tener, como poder verificarlo, además de ayudar a los miembros de la organización a administrarlo.

Por lo que analizaremos algunos modelos de Cambio Organizacional Planeado planteados por distintos autores de la siguiente manera.

### ◆ Modelo de Cambio de Kurt Lewin.

“Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Y recomienda que en cualquier esfuerzo por cambiar se considere un proceso de tres fases.

F A S E S





### 1. Descongelamiento:

Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

### 2. Cambio o movimiento:

Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

### 3. Recongelamiento:

En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.”<sup>27</sup>

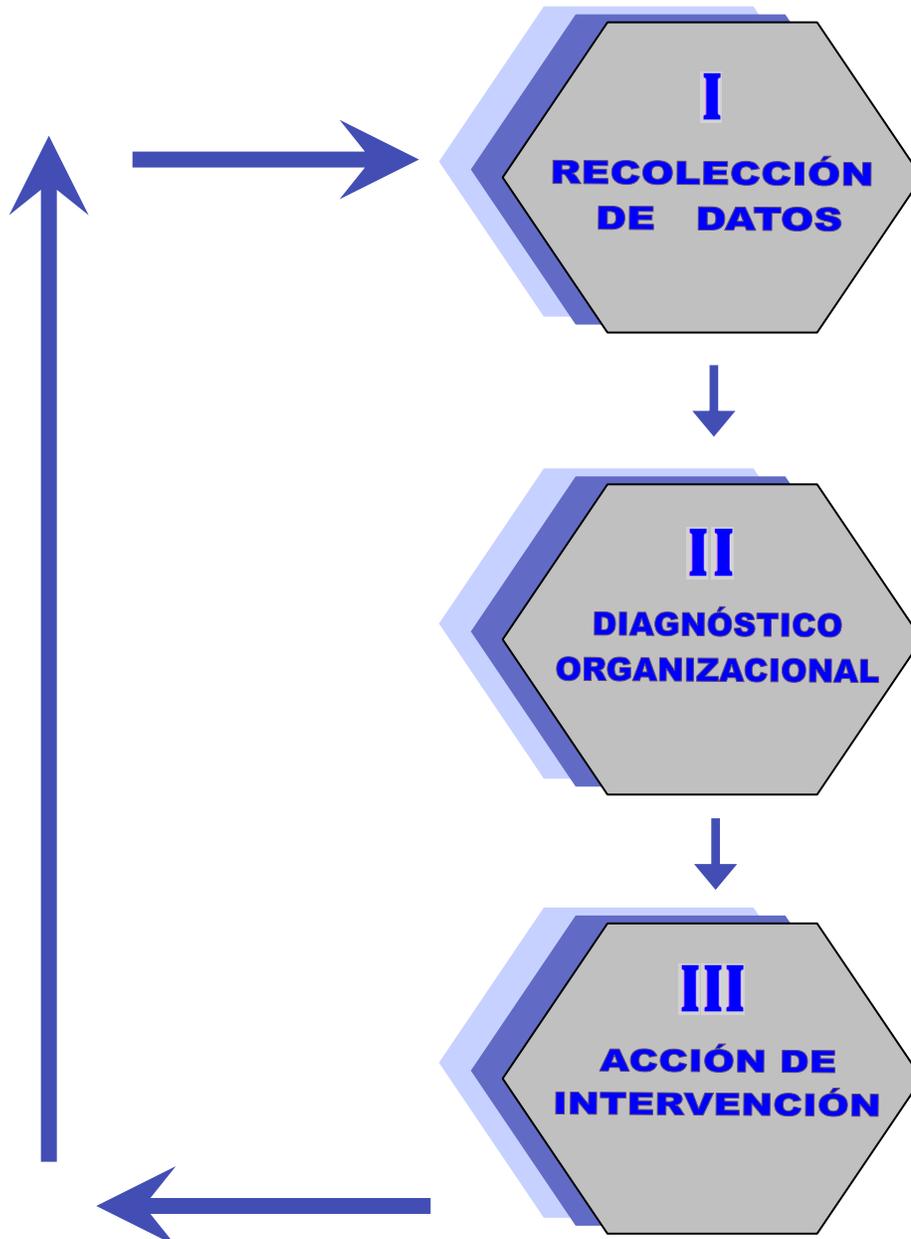
En este modelo Lewin lo presenta en tres fases, mostrando un panorama general del esquema en que se puede llevar a cabo un cambio organizacional planeado, porque en cada una de las fases como en el descongelamiento se prepara el terreno, es decir se reconoce el problema o problemas existentes y se preparan todos los elementos para llevar a cabo la siguiente fase que es la de cambio o movimiento y aquí es donde se modifican los trabajos, las conductas laborales, procedimientos, equipo, etc., lo necesario que tenga que ser modificado o cambiado para la solución de los problemas. Y en el recongelamiento se pretende estabilizar y mantener lo cambiado al estar en constante evaluación para mantener los resultados.

---

<sup>27</sup> Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional, pág. 29

◆ Modelo de Cambio Organizacional de Newton Margulies.

“Este modelo comprende tres pasos para llevar a cabo un cambio organizacional.



### **I. Recolección de datos:**

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.

### **II. Diagnóstico organizacional:**

Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en cambio organizacional planeado abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Abarca también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Considerable para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

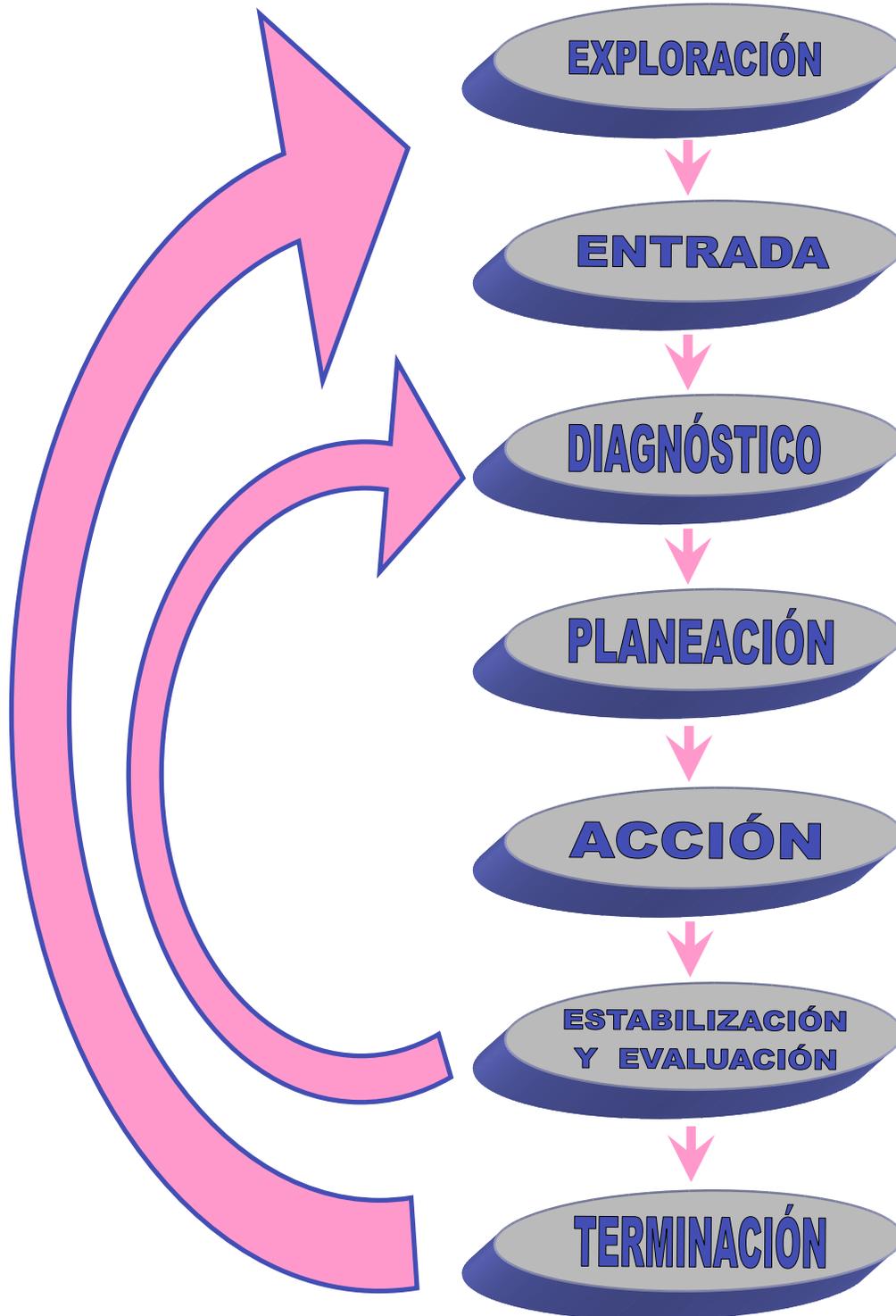
### **III. Acción de intervención:**

Puede ser llevada a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos o ínter grupos, etc. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. La acción de intervención no es la fase final del cambio organizacional planificado sino una etapa capaz de facilitar sobre una base de continuidad.”<sup>28</sup>

Aquí el autor da gran importancia a la recolección de datos ya que con dicha información podremos conocer a fondo la organización a tratar, con lo que posteriormente se podrán reconocer las fallas actuales y posteriores. Dicho modelo es cíclico como el anterior aunque con una particularidad, ya que en la que podría pensarse que es su última etapa “acción de intervención” al ser la parte donde se ejecutan los planes, nos da lugar para iniciar de nuevo un ciclo y estar en constante cambio.

<sup>28</sup> Margulies, Newton, Desarrollo organizacional, pág. 85

◆ Modelo de planeación por Lippitt, Watson y Wesley.



Este modelo fue desarrollado por Lippitt, Watson y Wesley; su principal objetivo es que la información además de ser útil para la organización y para el agente de cambio deberá ser compartida, sólo así podrá convertirse en planes de acción.

Los autores manifiestan sus siete pasos y plantean que se pueden adecuar a las necesidades de la organización.

“Los pasos consisten en:

- Exploración: El agente de cambio y el sistema-cliente (organización) exploran juntos.
- Entrada: Consiste en el desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
- Diagnóstico: Es la identificación de metas específicas con vías de mejoramiento.
- Planeación: Aquí se identifican los pasos de acción y posible resistencia al cambio.
- Acción: Es la implantación de los pasos.
- Estabilización y evaluación: Consiste en la evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
- Terminación: Radica en dejar el sistema o suspender el proyecto e iniciar otro.”<sup>29</sup>

Este modelo está más puntualizado que los anteriores, en cuanto que consta de siete pasos y se percibe cada etapa de manera más simple aunque finalmente parte de una necesidad de cambio que en un principio es negociado por la organización y el agente de cambio.

---

<sup>29</sup> Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional, pág. 32

◆ Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López.

“Basado en tres etapas es como la autora nos presenta su modelo.



Sus etapas consisten en:

### **1. Recolección y análisis de la información.**

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- Nombre de la empresa
- Ubicación
- Giro
- Posición en el mercado
- Fecha de inicio de sus operaciones
- Servicios y productos que ofrece
- Recursos con que cuenta
- Número de personas
- Prestaciones
- Público con el que tiene relación
- Equipo de transporte
- Misión y objetivos
- Estructura organizacional
- Valores de la empresa
- Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo).

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la organización.

## 2. Diagnóstico y planeación.

Se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentren en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y el por qué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

## 3. Ejecución.

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si queremos obtener resultados tenemos que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se puso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de cambio organizacional planeado.”<sup>30</sup>

La importancia de este modelo está basada en el diagnóstico de la organización, el cual presentara el funcionamiento con el que se definen las fallas de la misma.

<sup>30</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una Empresa de control de fauna nociva, pág. 28



Pero lo más relevante y trascendente de este modelo es que está pensado para implementarse en organizaciones mexicanas por lo que resulta sumamente interesante ya que sabemos que ha sido aplicado por la autora que es una especialista del cambio organizacional, que cuenta con el dominio del tema y con una amplia experiencia, puesta en práctica en organizaciones nacionales que han arrojado buenos resultados.

De lo antes mencionado y analizado en los distintos modelos concluimos que:

Para llevar a cabo un proceso de cambio organizacional debemos basarnos en la recapitulación de datos y en la selección de una acción para transformarlos de manera que satisfagan la expectativa de cambio, es decir contar con un modelo apropiado para que se dé, el cambio organizacional.

Y consiste en los siguientes pasos:

◆ Modelo Propuesto.



## **1. Investigación y análisis de datos.**

Consiste en hacer una recopilación puntualizada de todo tipo de información que tenga que ver con la organización, para lograr una visión clara de su situación.

## **2. Diagnóstico y planeación.**

En esta fase se determinarán todos y cada uno de los aciertos y errores que se hayan encontrado en la primera fase, es decir se realizará el diagnóstico de la situación actual de la organización, para posteriormente planear el cómo solucionar los errores y mejorar los aciertos, es decir, es la descripción detallada de los recursos organizacionales de los que dispone la empresa que le funcionan y que se van a utilizar, así como de lo que se necesitara, el costo y el tiempo en que se llevara a cabo el cambio organizacional.

## **3. Realización.**

Como su nombre lo indica es poner en práctica la estrategia que nos llevará al cambio organizacional y que quedó estipulada en la planeación.

## **4. Evaluación.**

Consiste en analizar los resultados obtenidos para compararlos con los objetivos y metas establecidas, con la finalidad de saber si fue un éxito o no.

Se concientiza la importancia que tiene el Modelo de Cambio Organizacional para una organización y se retoman puntos esenciales del modelo de la Dra. Sandra Luz González López, ya que su línea de investigación que presenta es sumamente interesante, además de ser una autora mexicana con amplia experiencia organizacional.

### 3.7 Finalidad del Cambio Organizacional

Su principal finalidad es que se logren los cambios establecidos, el cambio organizacional debe realizarse a través de una serie de decisiones conjuntas y coordinadas, es decir que estén integradas para que representen una solución a los problemas de la organización con la finalidad de que logre su permanencia en el mercado, a fin de poder competir y además ofrecer bienes y servicios que cubran las necesidades del cliente.

### 3.8 Importancia del Cambio en las Organizaciones

En la actualidad parecería que el cambio está de moda sin embargo su primordial importancia radica en que las organizaciones que verdaderamente no estén sometidas a un *cambio*, corren el riesgo de desaparecer ya que las exigencias para permanecer en el mercado y ganarse un lugar en él, son cada día mayores por la enorme competencia que existe.

Por lo tanto las organizaciones deben asumir el reto de cambiar para poder ser competitivas y lograr la salud organizacional.

### 3.9 Intervenciones en el Cambio Organizacional

Para que las organizaciones se mantengan dentro de un mercado competitivo y a su vez sean congruentes con su misión, en otras palabras con “su razón de ser”, manteniendo una estructura adecuada y con una cultura organizacional bien definida, entre otras cosas; es decir que sea una organización saludable.

Es necesario contar con un modelo de cambio organizacional para investigar y analizar datos, diagnosticar y planear, realizar y evaluar, su desenvolvimiento apoyado en acciones planeadas o dicho de otra forma en *intervenciones*.

#### ◆ ¿Qué son las Intervenciones en el Cambio Organizacional?

“Son medios o herramientas de las que se vale el desarrollo organizacional para impulsar su programa de cambio organizacional planeado”.<sup>31</sup>

En este concepto el autor se refiere a una acción dirigida y planeada a resolver un problema específico, nos plantea de una forma clara, de tal manera que las acciones son medios o herramientas para impulsar el cambio organizacional.

“Es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas”.<sup>32</sup>

Aquí el autor también hace hincapié en la “acción planeada”, con lo que sintetiza el concepto, por qué se dice esto, porque el cambio organizacional deberá ser siempre planeado para obtener buenos resultados.

“Son recursos que los administradores utilizan ampliamente, como parte del proceso formal de desarrollo organizacional, o de manera selectiva, para

<sup>31</sup> Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional, pág. 114

<sup>32</sup> Robbins, P. Stephen. Comportamiento organizacional, pág. 465

resolver problemas específicos y lograr metas específicas en el ambiente de trabajo”<sup>33</sup>

En este concepto la intervenciones son “recursos” de quienes podrían ser los agentes de cambio, que al igual que en los dos anteriores van orientados a metas específicas para la resolución de un problema.

De lo antes citado y analizado se tiene que:

“Las intervenciones son las instrumentos, es decir, acciones, recursos, medios que se utilizan para resolver problemas específicos, anteriormente detectados para ayudar a sanar una organización”.

### 3.9.1 Tipos de Intervenciones en el Cambio Organizacional

- **“Intervenciones en procesos humanos.** Están encaminadas principalmente al personal de la empresa u organización, así como a sus técnicas utilizadas en relación al recurso humano, como son la solución de problemas, las dinámicas de grupo, la comunicación, etc.
  
- **Intervención tecno estructural.** Como su nombre lo indica son intervenciones dirigidas a la tecnología y estructura de la organización, y el cómo relacionarlas con el recurso humano. Donde se encierran métodos y flujos de trabajo, a nivel tecnológico, división, jerarquía y diseño del trabajo, a nivel estructura. Que en conjunto son actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, calidad de vida y división del trabajo.

<sup>33</sup> Schermerhorn R, John, Comportamiento en las organizaciones, pág. 577

- **Intervenciones estratégicas y del medio ambiente.** Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.”<sup>34</sup>

### 3.9.2 Principales Responsables del Cambio Organizacional

Los principales responsables del cambio son personas que fungen como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio.

Y pueden ser:

- Gerentes
- Empleados de las organizaciones
- Asesores externos
- Agentes de cambio, los cuales se conocen con los siguientes nombres:
- Facilitadores del cambio
- Consultores de cambio organizacional
- Censores de problemas
- Descubridores de problemas

<sup>34</sup> Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional, pág. 115

## ◆ Intervención de los Responsables Del Cambio

La manera en que intervienen es:

- **Gerentes.** Como generador del cambio hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrando la gran mayoría de las veces niveles de apertura superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informar sobre la implantación del cambio. Y acostumbran ser más extremados, pues deben estar bajo los efectos de sus transformaciones.
- **Empleados de las organizaciones.** Generalmente ocurre lo mismo que con los gerentes, ya que se sienten comprometidos con la organización; es decir, participan activamente en el proceso, siempre y cuando estén 100% dispuestos a llevarlo a cabo, además de estar más sensibles a la problemática de la organización.
- **Asesores externos.** Como no están dentro de la empresa, están en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que a menudo no tienen los pertenecientes a la empresa. Aunque ordinariamente no conocen bien al personal, los procedimientos, etc., se inclinan por implementar cambios radicales que pueden servir o no.

### 3.9.3 Agente de Cambio

#### ◆ Concepto

“Grupo o individuo que asume la responsabilidad de cambiar los patrones de comportamiento existentes en un sistema social o en una persona”.<sup>35</sup>

En este concepto el autor toca cuatro puntos esenciales que debe cubrir el agente de cambio iniciando con la responsabilidad que toma él, partiendo de esto transforma esquemas, con lo que termina de abarcar.

“Especialista que tenga la preparación necesaria para poder concientizar al recurso humano de la organización que se tiene que dar el cambio”.<sup>36</sup>

La principal parte de este concepto radica en la especialización que debe tener el encargado de generar el cambio, la cual le sirve como respaldo para poder realizar la concientización del recurso humano.

“Persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de administrar los cambios”.<sup>37</sup>

Este concepto al igual que los anteriores denotan la responsabilidad que lleva implícita el agente para realizar los cambios.

De lo antes revisado se ha llegado a:

“Es aquel experto responsable capaz de dirigir las transformaciones o cambios en una organización”

<sup>35</sup> Schermerhorn R, John, Comportamiento en las organizaciones, pág. 594

<sup>36</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E. S. Cuautitlán, 20129

<sup>37</sup> Robbins, P. Stephen. Comportamiento organizacional, pág. 687

## ◆ Perfil del Agente de Cambio

Para asegurarse que el cambio se dé, de manera satisfactoria, se debe contar con un “Agente de Cambio” que cumpla entre muchas otras cosas con el siguiente perfil:

- Ser un profesional capacitado.
- Con objetividad.
- Responsable.
- Comprometido con su trabajo.
- Con conocimientos técnicos.
- Respetuoso de las jerarquías organizacionales.
- Amplia capacidad y conocimiento del trabajo en equipo.
- Don de convencimiento, etc.
- Creativo.
- Innovador.
- Facilidad de palabra.
- Líder.
- 100% positivo.
- 100% dispuesto a lograr el cambio.
- Conocimiento de las ciencias del comportamiento humano.
- Con conocimiento en sociología.
- Con conocimiento en psicología.
- Y comprometido al 100% en su trabajo.

## ◆ Funciones del Agente de Cambio

El agente de cambio dependiendo de la participación que tenga en el trabajo, ejecuta distintas funciones como las siguientes:

A) Planificador.

Cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.

B) Iniciador.

Manifiesta la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás de los beneficios que se habrán de generar.

C) Asesor.

Su función es aconsejar a los responsables y ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades de la mejor forma posible.

D) Responsable.

Cuando le toca dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio y responde a los resultados obtenidos.

E) Ejecutor.

Al momento en que desarrolla las actividades específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.

F) Evaluador.

Determina si se alcanzaron los objetivos, y si fueron satisfactorios o no.

### ◆ Necesidad del Agente de Cambio

Es muy necesario para facilitar el proceso de cambio, ya que son el enlace entre lo que se necesita cambiar y los sujetos que intervienen en el cambio. Al estar dotados de objetividad, tienen una perspectiva del panorama real que vive la organización en cuestión y su capacidad analiza los puntos fuertes y débiles, así como las posibles soluciones hasta que en base a sus conocimientos se inclina por la que cree que traerá mayores beneficios.

### ◆ Importancia del Agente de Cambio

Es sumamente importante contar con un agente de cambio, ya que es el encargado de hacer que los cambios o transformaciones se lleven a cabo en una organización, dado que estos cambios pueden ser en la estructura, la tecnología y en las personas, se ve el alcance que tiene el agente de cambio al analizar, diagnosticar, planificar, asesorar, ejecutar y evaluarse, así como ver que lo evalúen al conseguir o no que las cosas sean diferentes para beneficio de la organización, traducéndose esto en recursos económicos, nivel competitivo, etc.

## 3.10 Resistencia al Cambio Organizacional

Sería fácil pensar que el cambio organizacional se diera de la manera más sencilla, pero desafortunadamente existen ciertas circunstancias que no lo permiten llevar a cabo, dichas circunstancias que entorpecen, son conocidas como la resistencia al cambio organizacional.

## ◆ Concepto de Resistencia al Cambio Organizacional

Con el propósito de entender que es la resistencia al cambio, se analizarán las concepciones de algunos autores.

“Es un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación”.<sup>38</sup>

En este concepto el autor presenta la resistencia como un obstáculo, es decir, el impedimento para llevar a cabo las acciones del cambio organizacional.

“Puede ser fuente de conflictos funcionales y tiene un aspecto negativo claro, entorpece el progreso y la adaptación”.<sup>39</sup>

Aquí muestra la resistencia como un conjunto de problemas de carácter negativo y que en la práctica entorpecen el cambio organizacional.

“Es la inseguridad, desconfianza y temor a lo desconocido; lo que impide que se acepte el cambio”.<sup>40</sup>

Lo expuesto por la autora parece, que engloba una serie de actitudes propias del ser humano, enfocadas a obstaculizar la aceptación del cambio organizacional.

De lo antes destacado y analizado se tiene que:

“La resistencia al cambio es el conjunto de actitudes que frenan la realización de acciones, encaminadas a generar el cambio organizacional”.

<sup>38</sup> Stoner, James A; Wankel, Charles, Administración, pág. 408

<sup>39</sup> Robbins, P. Stephen. Comportamiento organizacional, pág. 689

<sup>40</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una Empresa de control de fauna nociva, pág. 32

## ◆ Tipos de Resistencia al Cambio Organizacional

La resistencia al cambio organizacional, tiene su origen en las características esenciales del ser humano, manifestándose en sus percepciones, personalidad, necesidades, etc., y repercutiendo además en su comportamiento a nivel grupal dentro de una organización. Señalando los tipos de manifestaciones que se dan para resistirse al cambio de la manera siguiente:

- Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio.
- Temor a lo desconocido.
- Oposición a renunciar a los beneficios actuales.
- Necesidad de seguridad
- Saber las debilidades que se tiene hacia los cambios propuestos.
- Ver sus intereses amenazados.
- Mal momento.
- Falta de recursos.
- Especulación en el estudio del proyecto de cambio organizacional
- Pretender que no existe la necesidad, “ya que todo funciona bien”.
- Inexistente cooperación para llevar a cabo el cambio.
- Discusiones en relación al cambio repetidamente.
- Hacer que se dificulte el proceso de cambio.
- Pretender cambiar los plazos de implantación
- Actitudes de perjuicio.
- Constantes ataques al agente de cambio.

Lo anterior sólo representa un sinfín de formas de expresar la resistencia al cambio.

## ◆ Como combatir la Resistencia al Cambio

Después de conocer globalmente los tipos de resistencia al cambio que existen, se analizarán las formas de combatir dicha resistencia de manera, que finalmente se lleve a cabo el cambio organizacional.

Existen tácticas que permitirán eliminar determinada resistencia, para esto no sólo hace falta la fórmula, sino que además dependerá del diagnóstico que haya expuesto el agente de cambio, el cual deberá formar una conclusión, para así adoptar la actitud adecuada.

Entre las actitudes que deberán adoptarse para poder combatir la resistencia al cambio organizacional se encuentran:

- Estableciendo una comunicación con los empleados para que entiendan la lógica del cambio.
- Otorgar datos y aclaraciones de equívocos.
- Escuchar a los empleados de forma individual, sus motivos de resistencia.
- Distribuir documentos informativos, como memorandos, informes, etc., que permitan aclarar dudas acerca del cambio.
- Integrarlos para formar parte del proceso, a las personas que estén en desacuerdo.
- Contar con la experiencia del personal, que se resista.
- Dar asesoramiento por parte del agente de cambio a los empleados que sientan temor, ansiedad u otro tipo de actitud de resistencia.
- Capacitar a los empleados que se sientan inseguros en sus capacidades, por lo que se resisten.
- Negociar recompensas a fin de satisfacer necesidades individuales.



- Manipular la información con la finalidad de influir en los empleados.
- Haciendo ver el cambio de manera que sea atractivo a los trabajadores.
- Convencer a los líderes del grupo, para que a su vez estos contribuyan a persuadir a los demás miembros.
- Ejercer presión sobre quienes se resisten.
- Enfatizar en las ventajas del cambio, sin que se reserven los puntos débiles.
- Apoyarse en personas que cuenten con la credibilidad de los demás.
- Inspirar confianza, como agente de cambio, para proyectar a su vez una buena imagen del proyecto.

Lo anterior constituye sólo algunas maneras de actuar para así poder combatir la resistencia al cambio, sin embargo es tarea del agente de cambio evaluarlas, conociendo las ventajas y desventajas que estas puedan tener para su eficaz aplicación.

### ◆ El papel que representa el Agente de Cambio en la Resistencia.

El agente de cambio representa un papel sumamente importante para combatir la resistencia, ya que él asumió la responsabilidad de administrar el cambio, es decir, debe contar con los elementos necesarios para conocer a fondo la organización en primera instancia, así como su problemática, para que ya en la práctica tenga el conocimiento de que actitud tomar si se le presenta determinada resistencia.

El agente de cambio debe contar con las herramientas necesarias (intervenciones adecuadas), para combatir la resistencia, teniendo como instrumento principal una excelente comunicación en todos sentidos, la cual haga notar los beneficios que se van a obtener con el cambio.

# ORGANIZACIÓN FINANCIERA

## C A P Í T U L O 4



*La Innovación no tiene nada que ver con cuantos dólares tienes, se trata de las personas que tienes, cómo diriges y cuanto consigues.*

*Steve Jobs.*

## 4 ORGANIZACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

### 4.1 Organización Financiera

En la actualidad es de suma importancia contar con una Organización Financiera debido a la competitividad de los mercados. Es indispensable considerar también los factores más importantes del negocio como son: El factor humano como el principal, sin embargo no menos importante es el capital, ya que sin el no se podría iniciar la actividad comercial, para que se genere un buen vínculo entre ambos debemos considerar la organización.

Retomando el concepto de “Organización” que es:

“Conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin”<sup>41</sup>

Y Finanzas se refiere a:

“Como obtener fondos y recursos así como a su empleo”<sup>42</sup>

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de este, y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

<sup>41</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones, F.E. S. Cuautitlán, 2012

<sup>42</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Planeación Financiera, pág. 1

### 4.1.1 Antecedentes de la Organización Financiera

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV), la aparición de la contabilidad con la partida doble en 1494, proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la Organización Financiera, y de esta forma el nacimiento formal de la Administración. Desde épocas muy remotas, la obtención de recursos para poder subsistir ha sido de gran importancia, el hombre siempre buscaba la manera de administrar esos recursos para sacarles el mejor provecho y por consiguiente obtener beneficios y así poder subsistir, desde esos días y hasta nuestros tiempos, la obtención de recursos no ha dejado de ser importante, en la actualidad es de gran importancia saber administrar los recursos, desde un pequeño negocio, hasta una gran empresa. La Organización Financiera nos ayuda a llevar un mejor control de las entradas y salidas de una empresa, no solamente de efectivo sino de todos los elementos que conforman una empresa, una buena organización lleva por consecuencia un buen funcionamiento de una empresa o incluso de un país, y por consiguiente esto les origina grandes beneficios.

### 4.1.2 Concepto de Organización Financiera

Las finanzas influyen en la vida de todos nosotros. Todos estamos implicados en cierto grado con el dinero y la forma en cómo lo distribuimos ya sea como inversión o para la satisfacción de nuestras necesidades.

Siendo estos algunos conceptos:

“Es el medio para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar esos fondos”<sup>43</sup>

El autor menciona los métodos para administrar fondos, cuando se habla de metodología va implícita la organización ya que no se conciben los procedimientos a seguir sin que estos tengan un fin, en este caso, un fin económico.

“Es una fase de la Administración general, que tiende a maximizar el patrimonio a largo plazo; captar fondos y recursos por aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y proyecciones futuras, para tomar decisiones acertadas y alcanzar las metas y objetivos preestablecidos por la empresa”<sup>44</sup>

El autor basa su concepto en el recurso económico como base fundamental del desarrollo de la organización, tomando en cuenta las acciones a tomar para seguir funcionando, es decir, la captación, la inversión y análisis de información anterior y reciente todo para alcanzar las metas y los objetivos, sin olvidarse del factor más importante de la organización que es el recurso humano.

De lo antes mencionado y analizado se desprende lo siguiente:

“Las Organizaciones Financieras están formadas por dos o más personas y son un sistema coordinado que funciona de manera constante, con una estructura formal y a través de un proceso que está encaminado a lograr uno o varios objetivos con el fin de obtener fondos y recursos para alcanzar su meta”.

<sup>43</sup> Stevenson, Richard A; Fundamentos de Finanzas, pág. 5

<sup>44</sup> Perdomo Moreno, Abraham. Planeación Financiera, pág. 1

### 4.1.3 Objetivo de la Organización Financiera

Los objetivos no pueden generalizarse debido a la magnitud y necesidades de cada empresa, sin embargo, en el entendido de que las decisiones financieras generalmente se toman en un mundo de incertidumbre, se puede ayudar a disminuir este riesgo planteando un objetivo general que pueda servir a cualquier organización.

Por lo tanto el objetivo de la Organización Financiera es dar cumplimiento a los propósitos económicos de la empresa a través de la información financiera que es la base para la toma de decisiones en el mundo de los negocios, dicha información es útil tanto para el personal interno como para el externo. Así mismo establecer un proceso contable que determine los avances o retrocesos que presente la empresa.

### 4.1.4 Áreas de decisión en la Organización Financiera

Prevalecen cuatro áreas de decisión en la Organización Financiera:

- ✓ La mezcla de financiamiento.

Tanto las personas como las organizaciones necesitan reflexionar acerca de la cantidad de dinero prestado que se utiliza (deuda) con respecto a la cantidad del dinero propio (capital) destinado para cualquier gasto.

- ✓ La liquidez necesaria.

La liquidez se refiere al grado en que un activo como por ejemplo un inventario, puede convertirse en dinero.

- ✓ Empleo de las utilidades.

Las utilidades deben ser gastadas o reinvertidas de manera redituable.

✓ Flexibilidad.

Es la capacidad de afrontar las inversiones y desinversiones que exija la evolución de los mercados y la rentabilidad de los productos o servicios objeto de la actividad de una empresa, adoptando las estrategias óptimas en cada caso, sea mediante reciclaje o renovación de los activos orientando los flujos de recursos financieros en el sentido más conveniente para incrementar la rentabilidad y la solvencia económica.

## 4.2 Organización Contable

La contabilidad nos proporciona la información de la situación financiera de la empresa, por medio de sus registros contables que permiten formular estados financieros; dicha información es utilizada para tomar decisiones sobre futuras inversiones y la operación o funcionamiento de la empresa.

La contabilidad se encarga de dar a conocer los ingresos y egresos efectuados por las operaciones, dando así oportunidad de efectuar los pagos y cobros correspondientes a su debido tiempo.

### 4.2.1 Objetivo de la Contabilidad

Es presentar la información de sus registros en los estados financieros, con la finalidad de dar a conocer a la administración los resultados obtenidos en un período de operaciones.

## 4.2.2 Organización del área Contable

FUNCIONES	DESCRIPCIÓN
❖ CONTABILIDAD FINANCIERA	❖ <b>Se refiere a las relaciones de la empresa con el exterior, es decir, registros de las cuentas de acreedores y deudores.</b>
❖ OPERACIÓN	❖ Es el control de las operaciones internas.
❖ REVISIÓN INTERNA	❖ Realiza un control de cada departamento.
❖ PRESUPUESTOS	❖ Asigna numéricamente los planes de la empresa, existen presupuestos de: compras, ventas, fabricación, gastos de administración y de venta.
❖ IMPUESTOS	❖ Cálculo y pago de impuestos, tales como: I.S.R., INFONAVIT, I.V.A., etc.

### 4.2.3 Sistemas Contables

Siendo la contabilidad un útil instrumento para proporcionar información financiera, los sistemas contables son el fundamento de donde se obtiene dicha información, es decir, se refiere a la clasificación de cuentas, registros, formas, procedimientos y controles, por las cuales los activos, pasivos, ingresos, egresos y resultados de las transacciones son registrados y controlados.

Un sistema contable debe cubrir lo siguiente:

- ❖ Proporcionar la información necesaria.
- ❖ Controlar las operaciones que realice la empresa.
- ❖ Ejercer un control sobre los bienes de la empresa.
- ❖ Su costo debe ser proporcional a las operaciones de la empresa.
- ❖ Los informes siempre deben ser oportunos.

### 4.2.4 Proceso Contable

El proceso contable está apoyado en los comprobantes de las diversas operaciones, y muestran en cualquier momento las bases en que se fundamentaron las transacciones, quiénes formaron un acuerdo, bajo que condiciones, y las reglas que regirán más adelante el compromiso contraído por la empresa y terceros. Se conoce también como la Teneduría de libros o registro de operaciones.

Y consta de los siguientes pasos:

- a) Sistematización. Organiza los elementos que participan en la generación de información financiera.
- b) Valuación. Cuantifica en términos monetarios, las transacciones financieras que efectúa un organismo social.
- c) Procesamiento. Registra las operaciones realizadas por la empresa, elaborando estados financieros.
- d) Evaluación. Califica la información consignada en estados financieros respecto a operaciones realizadas por la empresa.
- e) Información. Comunica por medio de un informe los resultados obtenidos en la fase de evaluación emitiendo las recomendaciones pertinentes.
- f) La teoría contable. Es el conjunto de postulados, principios y reglas que rigen la contabilidad.

#### 4.2.5 Clasificación de la Contabilidad

❖ Contabilidad Financiera.

Es aquella que genera información para conocer un plano global de las actividades; y, periódicamente, a través de los estados financieros suministra un conocimiento de la empresa, además se orienta a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, bancos e inversionistas, a fin de facilitar sus decisiones.

❖ Contabilidad Administrativa.

Es aquella que abarca fases de: Presupuestos, costos, control y manejo de material, eficiencia del sistema de contabilidad, estudios económicos para aumento de producción, etc., generalmente sirve para presentar informes internos, pues este tipo de contabilidad informa directamente a la administración superior, para que ésta planee y controle las operaciones.

❖ Contabilidad Fiscal.

Es el sistema de información relacionado con las obligaciones tributarias. Este tipo de contabilidad se basa en las normativas fiscales establecidas por la ley de cada país y contempla el registro de las operaciones para la presentación de declaraciones y el pago de impuestos.

## 4.2.6 Elementos de la Organización Contable

### A) Catálogo de cuentas:

Es una relación ordenada y pormenorizada que contiene el número y nombre de las cuentas que deberán ser utilizadas para el registro contable de las operaciones de una empresa. A través del catálogo se establece la coordinación de hechos financieros y económicos. Aun el más pequeño sistema contable debe tener un catálogo de cuentas.

### B) Documentos comprobatorios:

Son aquellos escritos que sirven para aceptar y comprobar las operaciones, sirviendo de fuente para los siguientes.

**C) Documentos contabilizadores:**

Son aquellos escritos que sirven como medio para el registro en libros de contabilidad, mediante los cuales se establece la coordinación de tales hechos u operaciones de una empresa.

**D) Libros auxiliares:**

Son aquellos que, optativamente llevan las empresas para registrar en forma detallada las operaciones que han sido registradas en los libros principales. En estos se realiza la contabilidad analítica.

**E) Libros principales:**

Son aquellos que deben llevarse por mandato de ley. En México son: El Libro Diario, el Libro Mayor y el Libro de inventarios y Balances. En casos especiales, el Libro de Ventas.

**F) Libros intermedios:**

Son los diarios, en los que deben registrarse las operaciones de una empresa en el orden que acontecen. Tales registros requieren de la utilización de principios y procedimientos de contabilidad como son la partida doble, las cuentas, los asientos, etc., y que sirven de control y de unión entre libros auxiliares y principales.

**G) Informes:**

Son resúmenes con datos sobre operaciones financieras, contables y a unas administrativas que sirven de base para establecer las “inferencias, que se desprenden de las operaciones de la empresa, y que sirven para implantar una política de mejoramiento.



➤ Cuenta.

Es el registro donde se anotan en forma ordenada, las variaciones positivas o negativas que sufre un valor o concepto como consecuencia de las operaciones llevadas a cabo por un organismo.

✓ Características de la Cuenta.

- Recogen los “valores” positivos y negativos, referentes a un determinado objeto.
- Estos valores son o deben ser homogéneos, tanto por el valor económico de la moneda en la cual vienen expresados, como por la naturaleza de los valores que se expresen.
- Las cuentas, y los valores que las mismas reflejan, están ligadas entre sí y forman parte de un sistema.
- Representación gráfica de una cuenta.

DEBE	HABER
DISMINUCIONES	AUMENTOS

Cuando se registra una partida en el DEBE, estamos debilitando la cuenta; cuando se registra una partida en el HABER, estamos acreditando la cuenta. Debitar significa cargar, y acreditar significa abonar.

La diferencia entre los débitos y los créditos representan el SALDO de la cuenta. Cuando la suma de los débitos es mayor que la sumatoria de los créditos la cuenta tiene un saldo DEUDOR. Cuando la suma de los créditos es mayor que la sumatoria de los débitos, la cuenta tiene saldo ACREEDOR.

Y cuando las sumatorias de los débitos son iguales, la cuenta está SALDADA.

✓ Partes de una cuenta.

- Título o nombre.
- Número de cuenta.
- Columna para la fecha.
- Columna para “cargos o debe”
- Columna para “abonos o haber”
- Saldo de la cuenta.

✓ Clasificación de las cuentas.

- Activo. Es un recurso económico propio de la empresa, del cual se espera que rinda beneficios en el futuro. El valor del activo se determina por el costo real del artículo.



- Pasivo. Representa lo que la empresa debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores, quienes tienen derecho prioritario sobre los activos de la empresa, antecediendo a los dueños.
  
- Capital. Se refiere a la aportación de los propietarios, representa la parte de activos que pertenecen al dueño. Es la diferencia entre el monto de los activos que posee la empresa y los pasivos que debe.
  
- Ingresos. Representan recursos que recibe la empresa por la venta de un bien o servicio, ya sea en efectivo o a crédito. Cuando un cliente no paga en efectivo por el servicio o bien, se produce una venta a crédito y se conoce como “cuenta por cobrar”. Los ingresos se consideran como ganancia en el momento en el que se presta el servicio o se vende el producto, y no en el que recibe el efectivo.
  
- Gastos. Comprenden activos que se han usado, consumido o gastado en la empresa con el fin de obtener ingresos. Los gastos disminuyen la participación del propietario en la empresa.

✓ Nombre de la cuenta.

El nombre asignado a la cuenta debe dar una idea clara del valor o concepto a que se refiere; deberá expresar, de modo conciso, la propiedad, obligación, capital, utilidad o pérdida que represente, en forma tal que sugiera el grupo del balance o del estado de resultados a que pertenece.

## Clasificación del Activo

<p><b>ACTIVO</b> Bienes, derechos y propiedad de la empresa.</p>	<p><b>CIRCULANTE:</b> Bienes y derechos que están en rotación o movimiento constante y de fácil conversión en efectivo.</p> <p><b>FIJO:</b> Bienes y derechos que tienen cierta fijeza, adquiridos con el propósito de utilizarlos y no venderlos.</p> <p><b>DIFERIDO:</b> Gastos pagados anticipadamente, por los que se espera recibir un servicio aprovechable posteriormente.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓Caja y bancos</li><li>✓Mercancías</li><li>✓Clientes</li><li>✓Doctos. por cobrar</li><li>✓Acciones y valores</li><li>✓Equipo de reparto</li><li>✓Edificios</li><li>✓Depósitos en garantía</li><li>✓Mob. y eq. de of.</li><li>✓Maquinaria</li><li>✓Terrenos</li><li>✓Gtos. de instalación</li><li>✓Int. pag. anticipados</li><li>✓Papelería</li><li>✓Propaganda y pub</li><li>✓Rentas pagadas anti.</li></ul>
--	---	--

## Clasificación del Pasivo

<p><b>PASIVO</b></p> <p>Deudas, obligaciones y cargos a la empresa.</p>	<p><b>CIRCULANTE:</b> Deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea en plazo menor a un año.</p> <p><b>FIJO:</b> Deudas y obligaciones con vencimiento mayor a un año, a partir de la fecha del balance.</p> <p><b>DIFERIDO:</b> Cantidades cobradas por anticipado por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio futuro, y que se convierten en Utilidad con el tiempo transcurrido.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores</li><li>• Doc. por pagar.</li><li>• Acreedores Diversos.</li> <li>• Acreedores Hipotecarios</li><li>• Doctos. por pagar (largo plazo).</li> <li>• Rentas cobradas anticipadamente.</li><li>• Intereses cobrados anticipadamente.</li></ul>
---	---	--



## Clasificación del Estado de Resultados

<p><b>ESTADO DE RESULTADOS</b></p> <p>Muestra detallada de la forma en que se ha obtenido la Utilidad o Pérdida del Ejercicio.</p>	<p><b>VENTAS:</b> Son el importe total de las Mercancías entregadas a los Clientes, vendidas al contado o a crédito.</p> <p><b>COMPRAS:</b> Son el importe de las Mercancías adquiridas, ya sea al contado o a crédito.</p> <p><b>GASTOS:</b> Son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las Ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ventas.</li><li>✓ Devoluciones/ventas.</li><li>✓ Rebajas/ventas.</li><li>✓ Descuentos/ventas.</li> <li>✓ Gastos de compra.</li><li>✓ Devolución/compra.</li><li>✓ Rebajas/compras.</li><li>✓ Descuentos/compra.</li> <li>✓ Gastos de venta.</li><li>✓ Gastos de admón.</li><li>✓ Gastos y productos financieros.</li><li>✓ Otros gastos y productos.</li></ul>
--	--	--



## 5 CASO PRÁCTICO

### 5.1 Antecedentes de la Microempresa Café “Casa Mayor”

#### ◆ Inicio de la Microempresa Café “Casa Mayor”

El café “**CASA MAYOR**” Se origina a través de la necesidad económica de una persona que decide emprender un negocio después de haber sido liquidado de su empleo por el cierre del lugar en el que trabajaba, utilizando así el capital producto de su indemnización en hacer realidad un negocio que a su vez lo emplearía.

Es así como el café “**CASA MAYOR**” De comida mexicana se fundó el 03 de abril de 2002, el capital inicial fue aportado en partes iguales por las Sras. Daniela Torres Herrera y Guadalupe Torres Herrera.

Con una inversión inicial de \$70,000.00 (setenta mil pesos 00/100 M.N.)

El café “**CASA MAYOR**” se encuentra ubicado en la Avenida 16 de septiembre No. 92 letra G Primer piso, Colonia Centro del Municipio de Nicolás Romero, Estado de México.

El café “**CASA MAYOR**”, contó en un principio únicamente con la colaboración de las socias para desempeñar todas las actividades del restaurante, actualmente cuenta con 14 personas contratadas, además de las diferentes funciones en la organización por parte de las dos socias.

#### ◆ **Raíces de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

La idea de poner en funcionamiento un negocio específicamente un restaurante surge de la facilidad para elaborar platillos por parte de las socias, es decir que contaban con aptitudes culinarias, debido a que tomaron algunos talleres de cocina que les permitieron tener conocimientos y practica para la elaboración de platillos.

En base a su experiencia y a su buena sazón eran consideradas por sus amistades como personas competentes y capacitadas para la elaboración del menú en muchas reuniones sociales y familiares.

Considerando ambas socias este punto creyeron que podrían ocuparse perfectamente de un pequeño restaurante.

#### ◆ **Reseña Histórica por año de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

Año 2002

Fue a mediados del mes de octubre cuando se determina el lugar donde se establecerían y se pondría en marcha el restaurante, la ubicación perfecta para desempeñarse debido a que es una zona comercial. Partiendo de esto compran el equipo indispensable y necesario para empezar a funcionar, así mismo contratan un contador externo que les realiza los trámites legales y gestiones correspondientes para poner en funcionamiento el restaurante.

Y es así como el 03 de abril abren sus puertas al público.

### Año 2003

Siendo este su primer año sólo fue utilizado para darse a conocer en el mercado local como un establecimiento que les ofreció un menú atractivo en cuanto a sabor y precio su servicio fue acogedor y novedoso para los clientes debido a su atención personalizada por las dueñas.

### Año 2004

En su segundo año de operaciones cuentan ya con clientes frecuentes que satisfechos con el servicio empiezan a recomendar el restaurante, por lo que al aumentar su clientela se ve en la necesidad de contratar personal para la atención de las mesas entre otras actividades. El número de personas que laboran es de 2 socias y 2 empleadas más lo cual significa que se reparten labores.

### Año 2005

En este año sólo logran mantenerse en el mercado, es decir no tienen un crecimiento notable en cuanto a sus ventas, pero sus clientes asiduos lo siguen prefiriendo lo que hace que tengan un equilibrio entre sus entradas y sus salidas.

### Año 2006

Este es considerado un año con buena aceptación por parte de los clientes debido a su frecuente asistencia, y a que es más conocido el lugar por las buenas recomendaciones sobre el servicio. Lo que permite que las ventas se incrementen en un 20 % con referencia al año anterior.



### Año 2007

Es el año en el que se consolida la aceptación del mercado local gracias al buen sabor de sus platillos y a la atención personalizada de sus dueñas así como los precios accesibles del menú. Debido a esto se da la oportunidad de renovar la mantelería dando un mejor aspecto al lugar.

### Año 2008

Las ventas se mantienen constantes en cuanto a los servicios de comida pero se incrementan notablemente en los servicios que se ofrecen en el desayuno, aunque siendo su costo menor al de una comida, pero representando un buen incremento para adquirir cafeteras y demás equipo útil para atender los servicios matutinos.

### Año 2009

En este año se registra un notable incremento en las ventas lo que se refleja en aumento de capital por lo que se decide reinvertir el 80 % del capital disponible en efectivo y el 20 % restante lo invierten a plazo para mejoras posteriores.

### Año 2010

En este año se mantiene una variable constante en cuanto a todas las operaciones que se realizan, siendo ya insuficiente el personal debido a la demanda en aumento, sin embargo se pospone la contratación del personal y se trabaja a marchas forzadas por la gran cantidad de actividades.

### Año 2011

En este año gracias a los resultados económicos obtenidos en el anterior, surge la necesidad de contratar a más personal y a tomar una actitud financiera diferente, es decir, se amplían las instalaciones y se adquiere mobiliario para poder responder a la demanda de su servicio.

### Año 2012

Consolidados en el mercado y atendiendo a las necesidades de sus clientes que además de acudir al lugar solicitaban se les surtieran pedidos en su domicilio, se contratan repartidores dando así un mejor resultado en cuanto a ventas.

Con el buen funcionamiento del lugar se han obtenido ganancias suficientes, y las expectativas de crecimiento de las socias han generado la contratación de personal administrativo que las guie para alcanzar mayores objetivos y así cumplir su meta.

### ◆ Giro de la Empresa

Analizando los aspectos anteriores se puede clasificar el café “**CASA MAYOR**” como una microempresa de servicios alimenticios.

### ◆ Estrategia de la Microempresa Café “Casa Mayor”

Partiendo de que la estrategia tiene la perspectiva de lo que la organización intenta hacer y también lo que eventualmente hace aún sin planearlo, ya que todo fue manejado intuitivamente por las socias se tiene que:

## **Visión del Café “Casa Mayor”**

Su visión es:

“Ser una empresa que satisfaga las necesidades gastronómicas de sus clientes y a su vez, desarrollar áreas de oportunidad laboral”.

## **Misión del Café “Casa Mayor”**

Su misión consiste en:

“Estar comprometidos a otorgar la mejor actitud en cuanto a la atención brindada, servicio eficiente, calidad, higiene que brinde confianza y satisfacción a sus clientes”.

## **◆ Objetivos del Café “Casa Mayor”**

Para poder llevar a cabo la misión señalada, la microempresa se ha fijado los siguientes objetivos:

### **➤ Objetivos a Corto Plazo.**

- Obtener mayor clientela.
- Ser una empresa más competitiva.
- Proyectar una mejor imagen día con día.
- Aprovechar mejor los recursos.
- Conservar la preferencia de sus clientes.

➤ **Objetivos a Largo Plazo.**

- Ampliar sus instalaciones.
- Establecerse como la mejor opción en restaurantes de la localidad y posteriormente de la región.
- Abrir una sucursal.

Dichos objetivos no son del conocimiento de todos los empleados, ya que no cuentan con un documento en el cual aparezcan.

◆ **Políticas generales del Café “Casa Mayor”**

- Deberá obtenerse mayor clientela, para lo cual, el personal contará con una excelente actitud de servicio.
- Se deberán elaborar todos los platillos con la más alta calidad en los materiales utilizados.
- Se tendrá que contar con una higiene total en cada una de las funciones a realizar.
- Para proyectar una mejor imagen, se deberá mantener el lugar lo más presentable.
- El personal contará con excelente presentación.
- Se tratará de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de todos los materiales que sirvan para la elaboración de los platillos.
- Tener un servicio personalizado, es decir, crear una relación directa con los clientes, mediante el trato amable y el intercambio de información.

Estas políticas, al igual que los objetivos, carecen de difusión entre los integrantes de la microempresa, no existe ningún oficio que las contenga, únicamente son expresadas por las socias; y comunicadas verbalmente al personal.

#### ◆ **Meta de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

Su meta es la de tener un crecimiento constante a través de su misión, objetivos y políticas.

#### ◆ **Valores de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

Esta organización tiene valores institucionales económicos, sociales y técnicos aunque expresados verbalmente a través de sus socias como son los de:

- Recuperar la inversión.
- Hacer crecer el capital inicial.
- Satisfacer al cliente es lo más importante.
- Pago de impuestos.
- Seguirse preparando en talleres y cursos gastronómicos.

Dichos valores no están plasmados ni correctamente dirigidos además de no ser del conocimiento de los que ahí laboran.

#### ◆ **Contabilidad general de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

La contabilidad interna es manejada empíricamente a través de libretas que sirven como registro de las compras, gastos y ventas que se realizan diariamente. Además de utilizar una caja registradora donde se lleva un control

de ingresos y egresos, que facilita el desglose del IVA, y sirve a su vez de comprobante que posteriormente se entrega al contador.

Y la contabilidad externa para las declaraciones fiscales, la responsabilidad de llevar y tener al corriente el desglose de las participaciones de los trabajadores, entre otros asuntos es responsabilidad del contador externo contratado para estas funciones.

#### ◆ **Administración general de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

El manejo de la Microempresa Café Casa Mayor, hoy en día es llevada por las dos socias, que se encargan del control de los gastos, ventas, pagos de salarios, pagos de servicios (luz, agua, gas, teléfono, cable, etc.), por lo que cuentan sólo con dos áreas definidas que son finanzas y ventas en las que se realiza lo siguiente:

#### ◆ **Finanzas**

En esta área se ve todo lo relacionado con el manejo económico del restaurante, es decir cuánto capital tiene, cuanto utiliza, que hace con el resto, dicho de otra forma de que manera esta reinvertiendo.

#### ◆ **Ventas**

La manera en que realiza la actividad económica el restaurante que abarca el servicio otorgado, los precios manejados, el cumplimiento de los pedidos externos en tiempo y forma, etc.

◆ **La Organización cuenta con los siguientes puestos:**

No. De personas.	Puesto ocupado.
(2)	Socias (encargadas),
(2)	Cocineras,
(6)	Meseras,
(3)	Mozos y
(3)	Repartidores

Y la asesoría externa de un contador que se encarga de los aspectos financieros, contables y en algunas ocasiones legales de personal.

◆ **Público con el que tiene relación**

- Personal
- Proveedores
- Clientes
- Comunidad (zona comercial)
- Gobierno: SHCP, Secretaría de Salud, Tesorería y autoridades municipales.
- Instituciones de crédito: BANAMEX, BANORTE.

◆ **Bienes muebles e inmuebles con los que cuenta la microempresa:**

**Bienes Muebles**

- 20 Mesas
- 110 Sillas
- 1 Barra despachadora
- 1 Cocina equipada
- 1 Vajilla para 200 personas.

**Bien Inmueble**

- 1 Local comercial.

◆ **Fortalezas de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

- Prestigio ganado a través del tiempo en el mercado.
- No se tiene mucha competencia. (en la localidad sólo hay dos restaurantes establecidos)
- Maneja precios accesibles los que se ubican en el promedio utilizados por la competencia.
- Su ubicación le ayuda en la captación de más clientes ya que está en una de las vías principales y comerciales de la localidad.
- Los platillos que ofrecen y el servicio que prestan son de buena calidad.
- La atención es personalizada ya que las socias están al frente y están al pendiente del más mínimo detalle.
- La higiene y la limpieza tanto del personal como del establecimiento son impecables.

#### ◆ **Debilidades de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

- Los objetivos, políticas y la meta no son del conocimiento general.
- No cuenta con una estructura organizacional.
- No satisface por completo el mercado.
- No tiene un organigrama definido por lo que hay confusión de funciones.
- Sus registros contables son precarios.
- Sus valores no están bien definidos y no hay un registro de ellos por lo que no son conocidos por el personal.
- Es una organización informal en cuanto a calidad.

#### ◆ **Oportunidades de la Microempresa Café “Casa Mayor”**

- De crecimiento debido a que el mercado no está saturado y representa una magnífica oportunidad
- De expansión.
- De diversificación en cuanto al servicio prestado.
- De innovación referente a los platillos ofrecidos.
- De introducción de nuevos platillos.
- De mejorar su imagen convirtiéndose en un lugar más atractivo para los comensales.
- De formar un equipo de trabajo eficiente, eficaz y sobre todo productivo e integrado.
- De capacitar al personal para contribuir a su desarrollo.

### ◆ Amenazas de la Microempresa Café “Casa Mayor”

- La llegada de cadenas de restaurantes nacionales o extranjeras al lugar.
- La apertura de franquicias de comida rápida.
- Que la actual competencia se expanda primero.
- No satisfacer la demanda de sus clientes.
- Caer en el conformismo y no atreverse a crecer.
- Tener miedo al cambio.

## 5.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional para optimizar los Recursos Financieros en la Microempresa Café “Casa Mayor”

De acuerdo a lo analizado en el capítulo 3, se toma el modelo de la Dra. Sandra Luz González López, ya que es una persona altamente calificada en el tema además de contar con una amplia experiencia, lo cual la determina como especialista en el área de Desarrollo Organizacional.



Cabe destacar un breve resumen curricular de la trayectoria de excelencia de la especialista en Desarrollo Organizacional.

- ✓ Es egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. en Administración con Mención Honorífica.
- ✓ Tiene la Maestría en Administración de Organizaciones, considerada como alumna de Alto Rendimiento y otorgándole felicitación especial en su examen de Grado.
- ✓ Es Doctora en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación, considerada el Primer Lugar de su Generación por Haber Obtenido el Promedio de Diez.
- ✓ Recibe el Reconocimiento de Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación, de su Generación, del Doctorado en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación.
- ✓ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su Trayectoria de Excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).

- ✓ Ganadora de concursos de oposición en las siguientes Asignaturas:
  - Desarrollo Organizacional
  - Organizaciones
  - Teoría de las Organizaciones
  - Sistemas Administrativos.
  
- ✓ Recientemente Recibe el Reconocimiento por el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, Dr. José Narro Robles, por haber ganado el concurso de oposición de la materia de Desarrollo Organizacional.
  
- ✓ Es autora de la Obra de Desarrollo Organizacional, 3era. edición, 1ra. reimpresión a la fecha.
  
- ✓ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo.
  
- ✓ Orgullosamente mexicana, considerada de Excelencia Académica, Mujer y una Profesional Exitosa.
  
- ✓ Imparte Cátedra a Nivel Licenciatura y Postgrado.
  
- ✓ Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.



- ✓ Recibe el Reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España, por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- ✓ Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora Calidad Humana, Actitud Positiva, Disposición, es decir, un Liderazgo 100% Efectivo.
- ✓ Certificada por la Universidad de San Diego y seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego California, en el Área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- ✓ Es consultora de Empresas en el Área de Desarrollo Organizacional desde 1998 a la fecha.



Razones Suficientes por lo cual se Elige el Modelo de la **Dra. Sandra Luz González López** para este proyecto.

Se considera que este modelo es adecuado para poder ser aplicado en la microempresa denominada café “**CASA MAYOR**”, ya que es práctico por que el número de pasos a seguir es mínimo pero a la vez abarca los tres aspectos fundamentales para generarse el cambio satisfactoriamente, es entendible debido a su precisión con que se describe cada una de sus etapas, es idóneo para aplicarse en la microempresa debido a su funcional, eficaz, y práctica estructura para llevar a cabo el cambio organizacional que necesita el café “**CASA MAYOR**”, con la certeza de que si se lleva a cabo su correcta aplicación los resultados serán a corto plazo y de la manera más satisfactoria para así contribuir a cumplir los objetivos y la meta planteados por las socias.

El modelo de cambio organizacional que se recomienda a la microempresa denominada café “**CASA MAYOR**”, es el diseñado por la Dra. Sandra Luz González López, el cual se recomienda ya que está pensado para implementarse en organizaciones mexicanas por lo que resulta sumamente confiable su aplicación; además siendo la autora una especialista del cambio organizacional, que cuenta con el dominio del tema y con una amplia experiencia, puesta en práctica en organizaciones nacionales.

De acuerdo al modelo seleccionado que a la letra dice que está basado en tres etapas de la siguiente manera:



“Sus etapas consisten en:

### **1. Recolección y análisis de la información.**

En esta etapa se conoce, define y concentra todo tipo de información, de la empresa, la cual puede ser:

- Nombre de la empresa
- Ubicación
- Giro
- Posición en el mercado
- Fecha de inicio de sus operaciones
- Servicios y productos que ofrece
- Recursos con que cuenta
- Número de personas
- Prestaciones
- Público con el que tiene relación
- Equipo de transporte
- Misión y objetivos
- Estructura organizacional
- Valores de la empresa
- Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo).

En esta fase es de suma importancia conocer la estructura organizacional de la empresa o negocio.

## **2. Diagnóstico y planeación.**

Se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también deberán ponerse de manifiesto las incorrecciones que se encuentren en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia y por qué se señala como la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización. Es decir trata de diagnosticar todas las posibles fallas que tenga la organización.

## **3. Ejecución.**

Esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado, es decir si se quiere obtener resultados se tiene que ejecutar lo realizado en la planeación. Un aspecto importante de esta fase es vigilar que lo que se puso en la planeación se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación de nuestro programa de cambio organizacional planeado.”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> González López, Dra. Sandra Luz. Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una Empresa de control de fauna nociva, pág. 28.

### 5.3 Aplicación y Desarrollo del Modelo de Cambio Organizacional para optimizar los Recursos Financieros en la Microempresa Café "Casa Mayor".

De acuerdo al modelo antes analizado se tomara el primer punto para aplicarlo a la microempresa café "**CASA MAYOR**", con lo que se obtendrá el diagnostico actual con lo que se determinara bajo qué situación está funcionando.

#### PRIMERA FASE

##### I. Recolección y análisis de la información

- Nombre de la empresa.

RESTAURANTE "**CASA MAYOR**"

- Ubicación.

Avenida 16 de septiembre No. 92 letra G Primer piso, Colonia Centro del Municipio de Nicolás Romero, Estado de México.

- Giro.

Microempresa de servicios alimenticios y/o gastronómicos.

- Posición en el mercado.

En la localidad se encuentra bien posicionado debido a la antigüedad que tiene y que sólo existen dos competidores más pero de menor calidad.

- Fecha de inicio de sus operaciones.

03 de abril de 2002.

- Servicios y productos que ofrece.

Atención al cliente en el establecimiento y con servicio a domicilio, ofreciendo alimentos y bebidas.

- Recursos con que cuenta.

#### Bienes Muebles

- 20 Mesas
- 110 Sillas
- 1 Barra despachadora
- 1 Cocina equipada
- 1 Vajilla para 200 personas.

#### Bien Inmueble

- 1 Local comercial.

- Número de personas.

No. De personas.	Puesto ocupado.
(2)	Dueñas (encargadas),
(2)	Cocineras,
(6)	Meseras,
(3)	Mozos y
(3)	Repartidores

Y la asesoría externa de un contador que se encarga de los aspectos contables.

□ Público con el que tiene relación.

- Personal
- Proveedores
- Clientes
- Comunidad (zona comercial)
- Gobierno: SHCP, Secretaria de Salud, Tesorería y autoridades municipales.
- Instituciones de crédito: BANAMEX, BANORTE.

□ Equipo de transporte.

No cuenta con equipo de transporte.

□ Visión, Misión y Objetivos.

Su visión es:

“Ser una empresa que satisfaga las necesidades gastronómicas de sus clientes y a su vez, desarrollar áreas de oportunidad laboral”.

Su misión consiste en:

“Estar comprometidos a otorgar la mejor actitud en cuanto a la atención brindada, servicio eficiente, calidad, higiene que brinde confianza y satisfacción a sus clientes”.

Y sus objetivos son:

Objetivos a corto plazo.

- Obtener mayor clientela.
- Ser una empresa más competitiva.
- Proyectar una mejor imagen día con día.
- Aprovechar mejor los recursos.
- Conservar la preferencia de sus clientes.

Objetivos a largo plazo.

- Ampliar sus instalaciones.
- Establecerse como la mejor opción en restaurantes de la localidad y posteriormente de la región.
- Abrir otra sucursal.

□ Estructura organizacional.

Carece de una estructura organizacional y sus líneas de mando no están definidas.

□ Valores de la empresa.

- Recuperar la inversión.
- Hacer crecer el capital inicial.
- Satisfacer al cliente es lo más importante.
- Pago de impuestos.
- Seguirse preparando en talleres y cursos gastronómicos.



Dichos valores no están plasmados ni correctamente dirigidos además de no ser del conocimiento de los que ahí laboran.

□ Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo).

No existe ningún tipo de manual que contenga alguno de los puntos anteriores. Los procedimientos, la utilización del equipo de trabajo, el trato a los clientes, el reglamento interior de trabajo, las políticas, objetivos, etc., son expresadas verbalmente por las socias por lo que no se crea un compromiso real, es decir, los empleados siguen sólo las que alcanzaron a entender por la que la valoración a simple vista es deficiente.

**Las políticas conocidas verbalmente son:**

- Deberá obtenerse mayor clientela, para lo cual, el personal contará con una excelente actitud de servicio.
- Se deberán elaborar todos los platillos con la más alta calidad en los materiales utilizados.
- Se tendrá que contar con una higiene total en cada una de las funciones a realizar.
- Para proyectar una mejor imagen, se deberá mantener el lugar lo más presentable.
- El personal contará con excelente presentación.
- Se tratará de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de todos los materiales que sirvan para la elaboración de los platillos.
- Tener un servicio personalizado, es decir, crear una relación directa con los clientes, mediante el trato amable y el intercambio de información.

## SEGUNDA FASE

### II. Diagnóstico y Planeación.

#### ❖ *Diagnóstico.*

Este punto permite determinar las deficiencias en base al funcionamiento que tiene la microempresa “CAFÉ CASA MAYOR”, en las distintas actividades que desempeña.

Podemos observar que la microempresa “CAFÉ CASA MAYOR”, carece de una estructura organizacional, en consecuencia esto origina que sus áreas o unidades orgánicas de desempeño, aunque se desarrollan no están delimitadas, ni definidas correctamente.

Se desarrollara a continuación un diagnóstico de las funciones principales que se llevan a cabo en la microempresa; dichas funciones serán determinadas en las áreas en las que debieran estar definidas y por ende contenidas para diagnosticar.

#### 🕒 Área de Recursos Humanos

- A) No tiene un organigrama definido.
- B) Existe una confusión de funciones.
- C) Hay división de mando debido a que los puestos no están bien definidos.
- D) No se da la comunicación efectiva.
- E) No hay equipo de trabajo.
- F) La actitud del personal es negativa y no existe un compromiso laboral.
- G) El personal se resiste al cambio.



Ⓢ Área de Producción

- A) Se produce empíricamente.
- B) No existe un cálculo de insumos y materias primas.
- C) No existe un control de calidad.
- D) No existe un análisis de costos de producción, se realiza de forma mecanizada de acuerdo a experiencias.
- E) No hay planeación de platillos.
- F) No se da la comunicación efectiva.
- G) No se da el trabajo en equipo.
- H) La actitud del personal es negativa y existe la resistencia al cambio.

Ⓢ Área de Ventas

- A) Carece de un análisis de precios.
- B) Insuficientes políticas de ventas.
- C) La actitud del personal es negativa.
- D) La disponibilidad de vender no está al 100% por parte del personal.
- E) La utilización de la mercadotecnia es precaria.
- F) No existe la comunicación efectiva.
- G) Falta imagen en la presentación del menú.
- H) No existe un presupuesto de ventas.
- I) No hay trabajo en equipo.
- J) No existen las condiciones necesarias para las ventas a domicilio.
- K) Hacen falta reportes estadísticos de ventas.
- L) El personal no está comprometido con generar más ventas y existe resistencia al cambio.

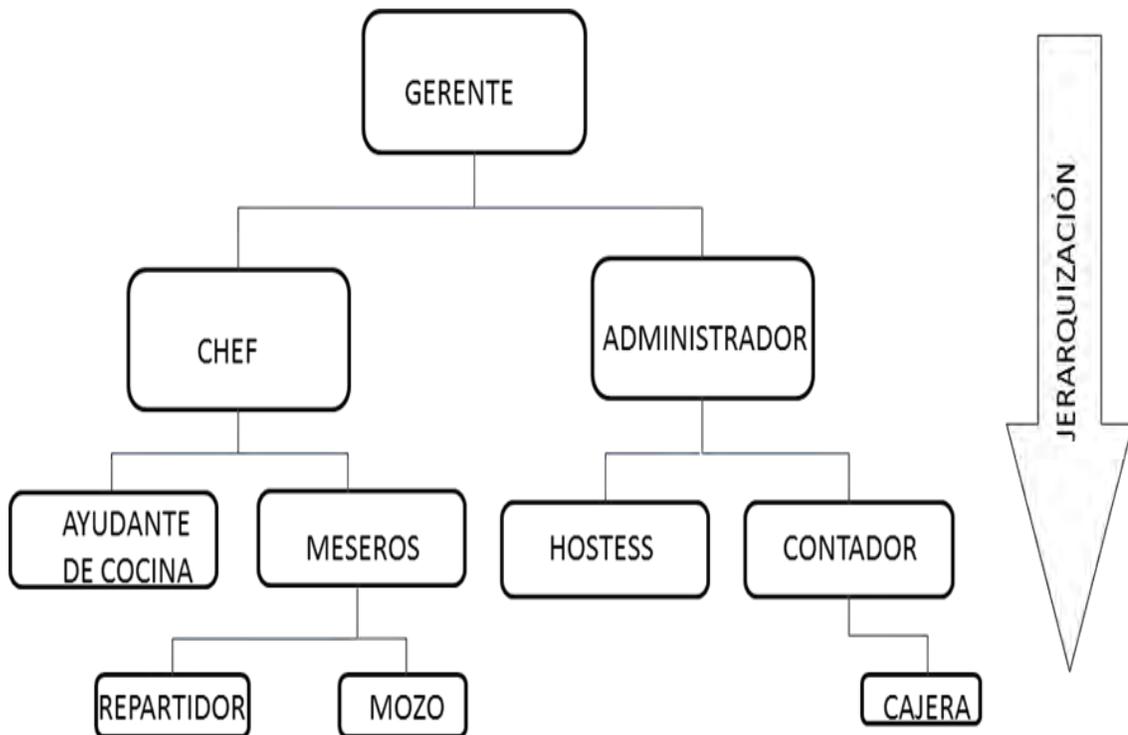
Ⓢ Área de Finanzas

- A) No existe un sistema contable.
- B) Sus operaciones son llevadas empíricamente.
- C) La actitud del personal es negativa.
- D) No existe el trabajo en equipo.
- E) Carece de autoridad.
- F) No hay un control en el flujo de efectivo.
- G) No hay utilización de financiamiento.
- H) No hay presupuestos.
- I) Existe un limitado manejo de cuentas bancarias.
- J) No hay un archivo ordenado con documentos útiles para la contabilidad, no existe el alta y la determinación del régimen fiscal. Así como la licencia de funcionamiento.

❖ *Planeación.*

🌐 Área de Recursos Humanos

- A) Se sugiere un organigrama funcional – vertical, ya que en este esquema, además de indicar las secciones, también se indica la labor que hacen.



- B) Al ya existir un organigrama funcional – vertical, nos muestra la jerarquía desde el nivel más alto hasta el más bajo, y por tal motivo nos da la secuencia de la ejecución de las ordenes.

### **Gerente de cafetería**

- ✓ Ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos.
- ✓ Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad.
- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ✓ Preparando descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- ✓ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).



- ✓ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- ✓ Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- ✓ Se encarga de la contratación y despido de personal.
- ✓ Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc., deben contar con su aprobación.

#### **Administrador**

- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ✓ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, (activos).
- ✓ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- ✓ El administrador interactúa con las otras áreas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
- ✓ Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- ✓ Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos.



- ✓ Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- ✓ Control completo del almacén, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias.
- ✓ Mantener registros de existencias, inventario y ventas.
- ✓ Entrenar al personal en el desempeño de sus funciones y hacer que se cumplan las normas.

#### **Chef**

- ✓ El chef es la cabeza administradora de la cocina, sus responsabilidades incluyen el planeamiento, compras, supervisión, enseñanza, preparación y servicio.
- ✓ En la realidad, el chef es un manager de producción de comidas, un gerente de compras, también un experto maître y un gran cocinero. Para operar su cocina con provecho, debe conocer bien las funciones y detalles en cada posición o partida.
- ✓ El chef es también un importante administrador en el establecimiento, muchas veces en grandes cadenas hoteleras tiene a más de cien personas a su cargo, incluyendo cocineros, ayudantes, asistentes y aprendices.
- ✓ Es quien se encarga de la planeación de cómo elaborar los platillos, delegar que opciones de menú le corresponden a cada ayudante de cocina, toma de muestras de los alimentos, toma de temperaturas de los alimentos, limpieza de la cocina.
- ✓ Calcular y suministrar los pedidos requeridos para la cafetería.

## ✚ Contador

- ✓ La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos.
- ✓ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- ✓ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- ✓ El contador vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente.
- ✓ Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- ✓ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- ✓ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- ✓ Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con la SHCP.
- ✓ Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

- ✓ Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.
- ✓ Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- ✓ Manejo del archivo administrativo y contable.
- ✓ Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
- ✓ Supervisión de la facturación de compras hechas.

### **Hostess**

Sus principales funciones son:

- ✓ Recibe al cliente, lo acompaña a la mesa, da sugerencias, toma la orden, entrega la comanda al mesero y supervisa que sea surtida en la cocina o bar a la mayor brevedad posible.
- ✓ Recibe y despide amablemente al comensal.
- ✓ Comenta con el cliente los detalles de calidad en alimentos, servicio y bebidas; en caso de quejas las soluciona de inmediato y las reporta en la bitácora de operación.
- ✓ Revisa que los trabajadores rotatorios se lleven a cabo, asimismo indica las correcciones pertinentes.
- ✓ Revisa las dotaciones en salsas y suministros generales.
- ✓ Capacita al personal según los programas de alimentos y bebidas, y recursos humanos.
- ✓ Auxilia a los meseros cuando se requiere.
- ✓ Controla las reservaciones si no hay recepcionista.
- ✓ Para capitanes de restaurantes únicamente:
  - Ocasionalmente prepara ensaladas y platillos especiales frente al cliente.
  - Es responsable de la toma de órdenes en comandas.



- Es responsable del control en cambio de blancos.
- El capitán de cafetería, ocasionalmente toma la orden en notas de consumo.

### **Mesero**

- ✓ Debe conocer el uso del material y equipo de bar.
- ✓ Se encarga de la limpieza de mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa.
- ✓ Es responsable del montaje de las mesas.
- ✓ Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio.
- ✓ Ayuda al acomodo de los clientes en las mesas.
- ✓ Conoce el manejo correcto de la cristalería.
- ✓ Conoce los ingredientes y la preparación de bebidas y botanas.
- ✓ Sugiere al cliente aperitivos, cócteles, y demás bebidas.
- ✓ Conoce y aplica el sistema para escribir órdenes.
- ✓ Presenta al cliente la lista de vinos y lo asiste en la elección.
- ✓ Toma órdenes de vinos, bebidas, etc.
- ✓ Conoce las temperaturas usuales para servir el vino.
- ✓ Conoce las formas de abrir y servir los vinos.
- ✓ Sirve las bebidas a la mesa.
- ✓ Reemplaza ceniceros.
- ✓ Recoge vasos y copas sucias.
- ✓ Debe portar encendedor para auxiliar al cliente.
- ✓ Solicita las cuentas al cajero, y las presenta al cliente.
- ✓ Paga al cajero la cuenta y despide al cliente.



#### **Ayudante de cocina**

- ✓ Es quien se encarga de la elaboración de los platillos delegados por el jefe de cocina, revisa la temperatura, la sazón y la presentación de los platillos.
- ✓ Apoya al chef en sus actividades dependiendo de la instrucción que le den.
- ✓ Encargado de mantener limpia la cocina.
- ✓ Ayudar en la preparación, de los platillos.

#### **Cajera**

- ✓ Se encarga de recibir los pagos de los clientes.
- ✓ Lleva el registro de las entradas y salidas de efectivo.
- ✓ Auxilia al contador con las conciliaciones bancarias.

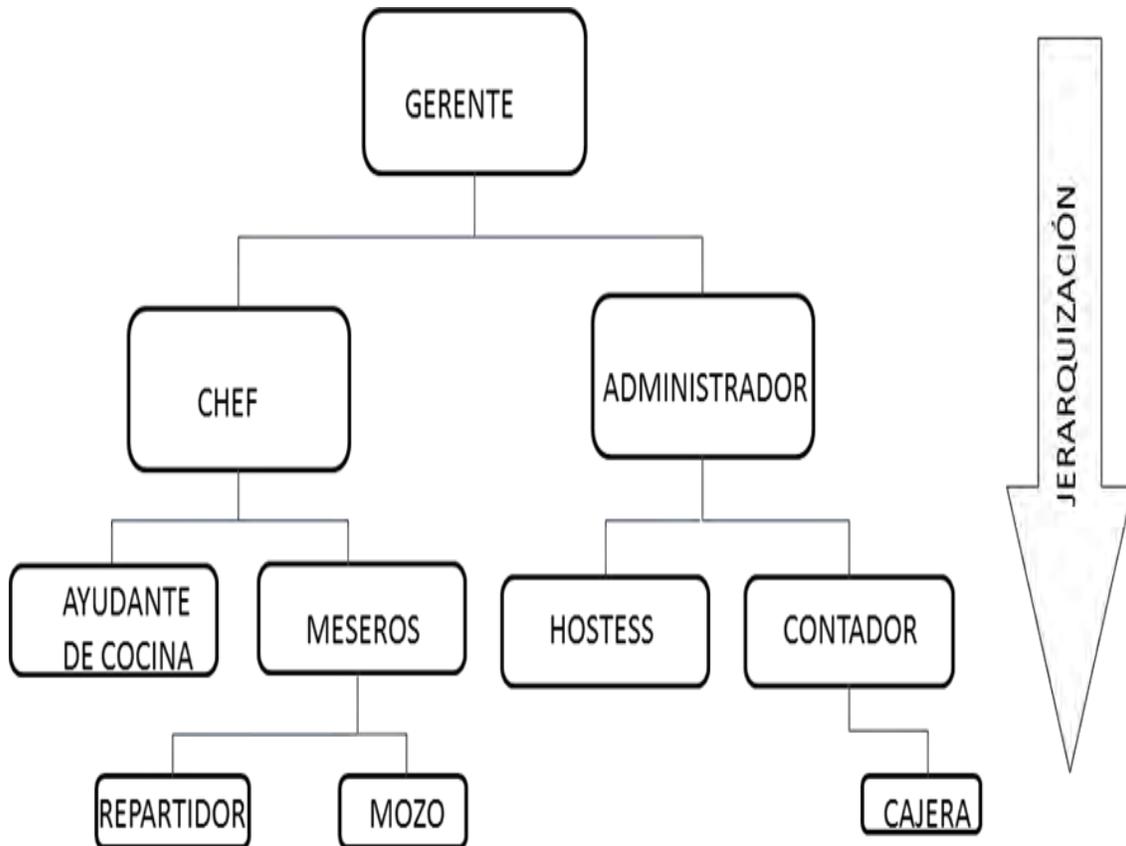
#### **Repartidor**

- ✓ Se encarga de llevar a domicilio los pedidos hechos por los clientes.
- ✓ Ayuda con la limpieza del lugar.

#### **Mozo**

- ✓ Se encarga de mantener limpio el lugar en todo momento.
- ✓ Lava las vajillas.
- ✓ Ayuda en los mandados.
- ✓ En general es el apoyo de los meseros y del ayudante de cocina.

- C) En base a las funciones que desempeñan se da el nivel jerárquico y además se conocen las obligaciones de cada puesto.

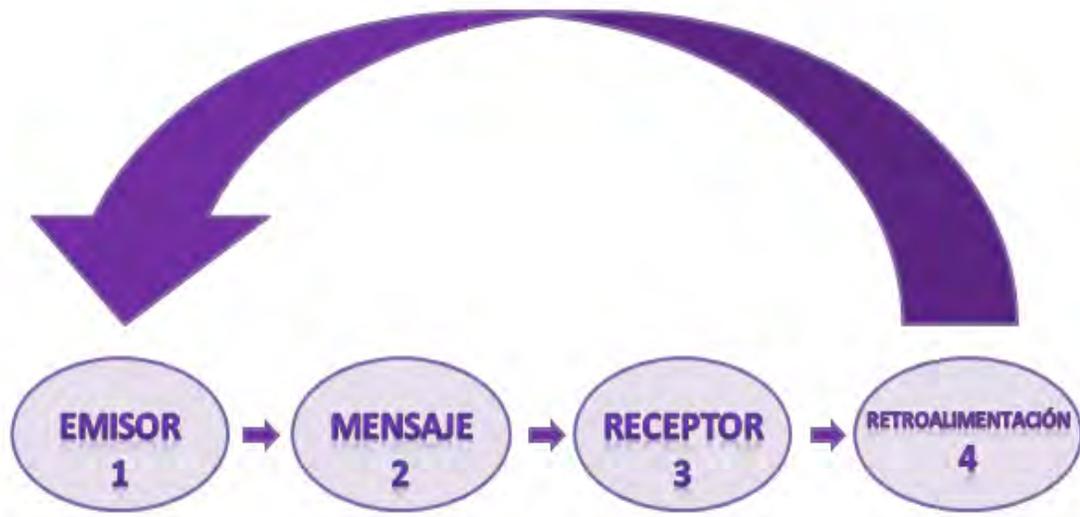


- Se propone la elaboración de la división del trabajo, esta es para fraccionar tareas de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades propiciando la eficiencia en el trabajo.

<b>NOMBRE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Gerente	Encargado de coordinar
Chef	encargado de la cocina
Administrador	Encargado de mercadotecnia y ventas
Contador	Encargado de las finanzas
Hostess	Encargado de dar la bienvenida al cliente
Ayudante de cocina	Se encarga de la limpieza de la cocina
Cajera	Manejo de la caja y auxiliar del contador
Meseros	Atención al cliente y limpieza en general
Repartidor	Se encarga de las entregas a domicilio
Mozo	Encargado de la limpieza

- ✚ A partir de la división del trabajo, se propone la definición de cada puesto, la cual debe contener:
- Las tareas que componen el trabajo
  - Habilidades para desempeñarlo
  - Conocimientos
  - Capacidades
  - Responsabilidad requerida del trabajador para su adecuado ejercicio.
  - Riesgo del trabajo
  - Tipo de adiestramiento que debe recibir el trabajador.

**D)** La comunicación es un proceso a través del cual se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, etc., a través de los siguientes elementos:



Es importante definir cada uno de estos elementos que sirven para que se dé una comunicación efectiva.

1. Emisor: Es el que emite el mensaje.
2. Mensaje: Información que se va a transmitir o que se va a dar a conocer.
3. Receptor: Persona quien recibe el mensaje o información emitida.
4. Retroalimentación: Respuesta del mensaje emitido.

Además la comunicación debe ser clara, precisa, veraz y oportuna, esto nos permitirá que la comunicación se de en todos los niveles y en todas direcciones.

Se entiende por:

- Ⓢ Clara: Que lo que se vaya a transmitir sea entendible.
- Ⓢ Precisa: Exactamente lo que se quiere dar a conocer.
- Ⓢ Veraz: Que lo que se vaya a transmitir este de acuerdo con la realidad, es decir que sea verdadero.
- Ⓢ Oportuna: Que lo que se vaya a decir sea en el momento necesario.

**E)** Se sugiere que para que haya trabajo en equipo se cumplan las siguientes características:

- ◆ Que se dé una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ◆ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ◆ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ◆ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

**Liderazgo efectivo**, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

**Promover canales de comunicación**, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

**Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Se hace énfasis en que siguiendo una serie de estrategias, procedimientos y metodologías se puede alcanzar en conjunto las metas propuestas.

- ✚ Se sugiere el trabajo de equipo, y para lograr la unión de los empleados, se proponen técnicas grupales de conocimiento e integración, pláticas de inducción e introducción.

- F) Se propone que para cambiar la actitud del personal, primero se debe contemplar si sus necesidades básicas están cubiertas con el trabajo que desempeña. Utilizando la pirámide de Maslow.



Posteriormente a este análisis si se cubre satisfactoriamente y el trabajador continua con una actitud negativa, entonces, se tendrá un trato personalizado a través de conversaciones motivantes a fin de conseguir el cambio de actitud.

- ✚ Para que la gente esté dispuesta al 100% es necesario motivarla e incentivarla a través de estímulos verbales y físicos, es decir, premios a la puntualidad, reconocimiento del buen servicio al cliente, etc.

**Actitud de éxito**, el tener una actitud optimista, amable y emprendedora, será de gran ayuda para el logro de los objetivos empresariales

En primer lugar, siempre es bueno llevarse de la mejor manera con todas las personas que nos rodean en el sitio de trabajo. Guardar odios o rencores ocasionará que se genere un ambiente laboral negativo, que nuestra mente no piense con racionalidad y que nuestro trato no sea el mejor no sólo con la persona que no nos agrada, sino con todos los individuos con quienes "convivimos" dentro de la empresa.

Por muy desagradable que nos parezca una persona, tratemos de descubrir su "lado bueno", sus cualidades, su aspecto más positivo. Muchas veces, de juicios que se toman apresuradamente, se obtienen conclusiones erróneas que indudablemente afectarán nuestra forma de pensar y de tratar a la demás gente.

**Evitar el aburrimiento y el cansancio en nuestro trabajo, se consigue teniendo nuestra actitud siempre alegre y positiva**

En segundo término, es importante aprovechar al máximo el tiempo en nuestro sitio de trabajo. Si estamos pendientes cada minuto del reloj y no vemos la hora de salir ya, posiblemente el tiempo se nos hará eterno y nuestro grado de aburrimiento y tristeza subirá de manera alarmante.

**G)** Se propone aplicar el Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, para evitar la resistencia al cambio, y a su vez generar una actitud diferente en el personal.

En donde se recomienda un liderazgo transformador o de cambio teniendo como objetivo principal cambiar la actitud de los trabajadores, la cual debe ser positiva al 100%, y con esto demuestren respeto, orden, profesionalismo, conocimiento de sus funciones y obligaciones, cumplimiento y compromiso de lo que deben hacer en su trabajo para lo cual es importante;

- Una comunicación abierta en todas direcciones.
- Tolerancia.
- Disposición a todo lo que se tenga que hacer, que se puedan formar equipos de trabajo de alto rendimiento lo cual va a beneficiar a un clima organizacional armonioso que permita que se logren los objetivos al 100%; que se alcancen las metas establecidas y que por lo tanto se incrementen las utilidades.

## Área de Ventas

### **A) Se sugiere un Análisis de Precios.**

Precio: Contraprestación monetaria fijada con motivo de la cesión de la propiedad o disfrute de productos o servicios.

Debido a que sus cotizaciones deben de estar adecuadas a la competencia para que así los resultados en las ventas sean satisfactorios. La fijación de precios, es una cuestión delicada y de gran importancia ya que afecta por un lado a los ingresos y a la rentabilidad del negocio, y por otro lado a la delicada ecuación a través de la que se determina la satisfacción de los clientes.

Antes de tomar una decisión sobre la fijación de los precios de los restaurantes, es necesario analizar una serie de factores clave.

#### Factores internos.

- Costos Variables
- Costos Fijos
- Cultura organizacional y Políticas de la empresa.

Dado los costos de administración, producción y venta, es importante saber que las microempresas de servicio incurren en una serie de gastos derivados de la elaboración, comercialización y la entrega final del servicio de restauración. A su vez se puede dividir los costos en fijos y variables.

#### ▪ **Los Costos Variables**

Se originan en las tareas de producción y más concretamente en el costo derivado directamente de las materias primas. La microempresa tratará de conseguir un margen lo suficientemente amplio como para absorber una parte de los costos estructurales y a la vez, rentabilizar las inversiones realizadas.

### ▪ **Los Costos Fijos**

Son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos.

Un costo fijo, es una erogación en que la empresa debe incurrir obligatoriamente, aún cuando la empresa opere a media marcha, o no lo haga, razón por la que son tan importantes en la estructura financiera de cualquier empresa.

Es el caso por ejemplo de los pagos como el arrendamiento, puesto que este, así no se venda nada, hay que pagarlo. Sucede también con casi todos los pagos laborales, mano de obra, servicios públicos, etc.

### ▪ **La Cultura Organizacional y Políticas de la Empresa**

Son determinantes al momento de la fijación del precio, ya que de ahí se determina la flexibilidad o rigidez, es decir, el margen de utilidad y la recuperación de la inversión en el tiempo determinado a través de la planeación estipulada.

#### Factores externos.

- Tipo de mercado en el que compite la microempresa.
- La demanda.
- La competencia

### ▪ **Tipo de mercado en el que compite la microempresa**

*Mercado Local:* Se desarrolla en una tienda establecida dentro de un área metropolitana.

*Mercado del Consumidor:* En este tipo de mercado los servicios son adquiridos para un uso personal.

Mercado de *Competencia Monopolística*: Es aquel donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos

- **La demanda**

Cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones determinadas y dentro de un período dado. A los clientes no les preocupa ni los gastos ni los beneficios de la microempresa, tanto como los precios que deben pagar por los servicios. Por tanto, para fijar los precios, es importante saber cuál será el comportamiento de los clientes ante diferentes niveles de precios.

- **La competencia**

Es una situación en la cual las empresas tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

Los ofertantes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Por lo que se sugiere hacer un recorrido de mercado y conocer los precios ofrecidos por establecimientos de la competencia.

## **B) Se sugiere Políticas de Venta**

Política: Guía en la cual se establecen parámetros para la toma de decisiones.

Las políticas sirven como guía para tomar decisiones programadas.

Se deberán establecer en base a la forma en que se planea vender los productos de acuerdo a si se determinan en forma individual o por paquete,

otorgando con estas presentaciones beneficios de descuentos, promociones, ventas por temporada, entre otras.

Teniendo bien definidas las políticas de venta también debe subrayarse dentro de estas la atención al cliente, la cual, debe ser ante todo la más importante ya que de esto depende el éxito de las promociones determinadas en dichas políticas.

- C) Se propone que para cambiar la actitud del personal, primero se debe contemplar si sus necesidades básicas están cubiertas con el trabajo que desempeña. Utilizando la pirámide de Maslow.



Posteriormente a este análisis si se cubre satisfactoriamente y el trabajador continua con una actitud negativa, entonces, se tendrá un trato personalizado a través de conversaciones motivantes a fin de conseguir el cambio de actitud.

- ✚ Para que la gente esté dispuesta al 100% es necesario motivarla e incentivarla a través de estímulos verbales y físicos, es decir, premios a la puntualidad, reconocimiento del buen servicio al cliente, etc.

➤ Actitud de éxito

El tener una actitud optimista, amable y emprendedora, será de gran ayuda para el logro de los objetivos empresariales

En primer lugar, siempre es bueno llevarse de la mejor manera con todas las personas que nos rodean en el sitio de trabajo. Guardar odios o rencores ocasionará que se genere un ambiente laboral negativo, que nuestra mente no piense con racionalidad y que nuestro trato no sea el mejor no sólo con la persona que no nos agrada, sino con todos los individuos con quienes "convivimos" dentro de la empresa.

Por muy desagradable que parezca una persona, se deberá tratar de descubrir su "lado bueno", sus cualidades, su aspecto más positivo. Muchas veces, de juicios que se toman apresuradamente, se obtienen conclusiones erróneas que indudablemente afectarán la forma de pensar y de tratar a la demás gente.

**Se debe evitar los factores aburrimiento y cansancio en el trabajo, a través de una actitud siempre alegre y positiva.**

En segundo término, es importante aprovechar al máximo el tiempo en el sitio de trabajo. Si se está pendiente cada minuto del reloj y no se ve la hora de salir, posiblemente el tiempo se hará eterno y el grado de aburrimiento y tristeza subirá de manera alarmante.

➤ Actitud de servicio.

El servicio al cliente es una actitud que se refleja en cada una de las acciones diarias y que tiene mucho que ver con lo que se quiere y se siente; e influye de manera directa en los resultados del trabajo diario, y por tanto en las operaciones del mismo. Se puede definir el término de "Servicio al cliente", cómo la manera en que una empresa brinda el servicio a sus clientes y se manifiesta en la forma de relacionarse con ellos. Por lo tanto, se puede decir que el servicio al cliente involucra todas las actividades que se realizan para

que el cliente obtenga un servicio o producto, en el momento y lugar que lo requiere, y que se asegure que el producto cumple con sus expectativas y necesidades.

**D) Se sugiere una capacitación en ventas.**

La actitud o la forma de comportarse es la definitiva circunstancia que influye en el éxito de una venta. Por lo que una buena capacitación servirá para orientar al personal en sus funciones y así su disponibilidad de vender este al 100%.

Una capacitación adecuada debe enfatizar los beneficios de realizar una venta. La venta bien hecha está orientada hacia la satisfacción del cliente y no a la ventaja del vendedor.

La venta no puede improvisarse es necesario que se practique con base en estudio y experiencias.

La venta es sinónimo de servicio, desinteresado y honradez en la presentación de productos.

La venta es la suma de buenos modales y la práctica de relaciones humanas.

La venta permite al profesional desarrollar una personalidad especial y una actitud positiva y entusiasta ante la vida misma.

La venta es una profesión. El profesional debe ser agradable simpático culto comunicativo persuasivo expertos en relaciones humanas muy buen escuchador muy servicial, este es el perfil de una persona con vocación de servicio.

El estado de ánimo la actitud mental positiva las posturas su seguridad la confianza en sí mismo y una buena presentación se necesitan para alcanzar el éxito en las ventas.

El cliente se siente bien atendido si nota entusiasmo y seguridad en el profesional.

**E)** Se propone realizar una mercadotecnia efectiva.

**Las pequeñas cafeterías pueden llegar a ser muy rentables y aprovechar el crecimiento que está teniendo el sector**, además de competir con firmas grandes, siempre y cuando apliquen una mercadotecnia eficaz. Tomando en cuenta los siguientes puntos:

**Definir bien el concepto del negocio.**

**Tener una identidad propia y comunicarla**, para que el consumidor la adopte y así los negocios ganen clientes leales.

Los productos y servicios tienen que ser diferenciadores de la cafetería, para que la gente los identifique.

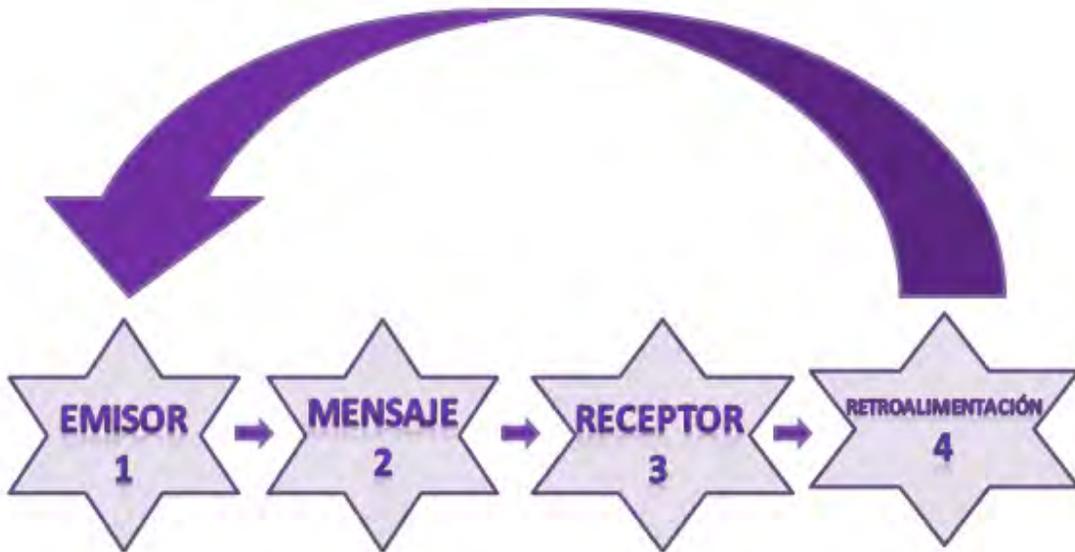
Buscar a un marketing directo, que sea más personalizado y en la zona donde se encuentran ubicados, y no pensar que la gente acudirá por sí sola al establecimiento.

Al tener un buen producto y una buena imagen, se tiene que comunicar, se puede implementar una campaña personal visitando las casas con volantes, o recopilar correos electrónicos, e incluso una estrategia en redes sociales.

La publicidad en esta época es cada vez más agresiva y los clientes están expuestos a muchos mensajes, por lo que las empresas deben exigirse un poco de creatividad, y no tratar de llegar a todos los nichos sino definir su mercado.

**F)** Se sugiere una comunicación efectiva.

La comunicación es un proceso a través del cual se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, etc., a través de los siguientes elementos:



Es importante definir cada uno de estos elementos que sirven para que se dé una comunicación efectiva.

1. Emisor: Es el que emite el mensaje.
2. Mensaje: Información que se va a transmitir o que se va a dar a conocer.
3. Receptor: Persona quien recibe el mensaje o información emitida.
4. Retroalimentación: Respuesta del mensaje emitido.

Además la comunicación debe ser clara, precisa, veraz y oportuna, esto permitirá que la comunicación se de en todos los niveles y en todas direcciones.

Se entiende por:

- Ⓞ Clara: Que lo que se vaya a transmitir sea entendible.
- Ⓞ Precisa: Exactamente lo que queremos dar a conocer.
- Ⓞ Veraz: Que lo que se vaya a transmitir este de acuerdo con la realidad, es decir que sea verdadero.
- Ⓞ Oportuna: Que lo que se vaya a decir sea en el momento necesario.

**G) Se recomienda mejorar la presentación del menú.**

Teniendo una mercadotecnia corregida en la que se tiene una identidad propia así como una imagen institucional se propone realizar el menú de acuerdo con los logos y características primordiales de la microempresa.

**H) Realización de presupuesto de ventas.**

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.

El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto, que contiene toda la planificación. Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.

Un pronóstico es una declaración o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos.

Los pronósticos de las ventas de la empresa se fijan según su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

Es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período. Toda empresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses. El empresario puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su empresa.

- I) Se sugiere que para que haya trabajo en equipo se cumplan las siguientes características:
- ◆ Que se dé una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
  - ◆ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
  - ◆ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
  - ◆ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Se hace énfasis en que siguiendo una serie de estrategias, procedimientos y metodologías se puede alcanzar en conjunto las metas propuestas.

- ✚ Se sugiere el trabajo de equipo, y para lograr la unión de los empleados, se proponen técnicas grupales de conocimiento e integración, pláticas de inducción e introducción.

**J)** Se sugiere mejorar las ventas a domicilio de la siguiente manera.

Implementando el servicio a domicilio por medio de una llamada telefónica a un número fijo o celular, además se dará a conocer este servicio a través del volanteo que deberá implementarse por parte de la mercadotecnia, donde se especificara el número telefónico de la cafetería así como lo que se ofrece.

Este servicio se sugiere que se realice utilizando 2 motocicletas para así poder proporcionar entregas a distancias más largas, sin que el costo se eleve debido a que este tipo de transporte es económico.

Además de otorgar entregas a los alrededores, es decir, ofrecer el servicio a personas que tengan locales comerciales cerca del establecimiento.

**K)** Se sugiere un Análisis de Ventas.

El cual **mostrará la estadística de ventas de forma gerencial**, para la toma de decisiones. Contiene todas las ventas que han sido acumuladas en el año de operación.

Existen 4 formatos de reportes:

- ❖ **Por día.** Exhibe la venta diaria al detalle.
  - Total
  - Por localización
  - Por empleado
  - Por hora, etc.



- ❖ **Resumen.** Exhibe concentrado de la venta por rango de fechas.
  - Por la variedad del producto y, normalmente, el tamaño, lo que a su vez permite una diferenciación de precios en productos y variedades.
  - Por empleado
  - Por hora
  - Por localización, etc.
  
- ❖ **Anual.** Exhibe la venta de todos los días del año en una sola hoja, de un concepto.
  - Ventas
  - Cancelaciones
  - Cortesías y descuentos
  - Por la variedad del producto y, normalmente, el tamaño, lo que a su vez permite una diferenciación de precios en productos y variedades.
  
- ❖ **Anual concentrado.** Exhibe la venta anual de 50 conceptos por mes.
- ❖ Analítico
- ❖ Por hora
- ❖ Por la variedad del producto y, normalmente, el tamaño, lo que a su vez permite una diferenciación de precios en productos y variedades.

- L) Se propone aplicar el Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, para evitar la resistencia al cambio, y a su vez generar una actitud diferente en el personal.

En donde se recomienda un liderazgo transformador o de cambio teniendo como objetivo principal cambiar la actitud de los trabajadores, la cual debe ser positiva al 100%, y con esto demuestren respeto, orden, profesionalismo, conocimiento de sus funciones y obligaciones, cumplimiento y compromiso de lo que deben hacer en su trabajo para lo cual es importante;

- Una comunicación abierta en todas direcciones.
- Tolerancia.
- Disposición a todo lo que se tenga que hacer, que se puedan formar equipos de trabajo de alto rendimiento lo cual va a beneficiar a un clima organizacional armonioso que permita que se logren los objetivos al 100%; que se alcancen las metas establecidas y que por lo tanto se incrementen las utilidades.

## Área de Producción

- A) Se sugiere un **PROCESO PRODUCTIVO**

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

La secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal que se empleará. A esta secuencia de transformaciones se denomina proceso productivo. El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Para el proyecto de cafetería se ha desarrollado un proceso ideal que consiste en los siguientes puntos.

- ✓ Diseño de la carta de platillos y bebidas
- ✓ Elaboración de las recetas estándar
- ✓ Especificación estándar de compras de insumos y materia prima.
- ✓ Elaboración del inventario de artículos de almacén
- ✓ Determinación del costo de los productos
- ✓ Fijar el precio de venta.

**B)** Se sugiere el Cálculo de insumos y materias primas:

Calcular la cantidad de materia prima requerida que nos permite garantizar la elaboración de los productos en el tiempo fijado, con las condiciones y especificaciones técnicas requeridas. Además, nos permite adquirir los insumos necesarios para iniciar un proceso de producción, reduciéndose el riesgo de compras excesivas, stocks o de desconocimiento de los productos y las cantidades necesarias para la elaboración de un determinado producto.

La necesidad de materias primas estará definida por la proyección de venta que se haga en función de efectuar un análisis muy serio de la demanda ya sea por turno, por día y por producto y sobre todo teniendo mucho cuidado con los productos preparados. Se debe elaborar una lista de los requerimientos, estimando la cantidad (en kilos, unidades, paquetes etc.), para un periodo relativamente corto para evitar los sobre stock ya que son en su mayoría productos perecederos.

Para calcular la necesidad bruta se aplica la siguiente fórmula:

Necesidad de Material = Material necesario para una unidad x N° de unidades producidas.

**C) Se sugiere un control de calidad**

Calidad.- Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

El proyecto de cafetería tendrá mucho cuidado en la adquisición de insumos , frescos y de buena fuente productora, utilizará desde el primer momento equipos e instalaciones en acero y material especial que evite la contaminación al momento de efectuar las operaciones de producción. Con respecto a la conservación y congelación se efectuara por separado cuidando en todo momento el uso de envases (bolsas, recipientes de plástico con tapa) a fin de evitar los olores y la contaminación cruzada.

Con respecto al personal, habrá un control estricto de la higiene y vestimenta de todo el personal que permita garantizar la inocuidad de los productos (usando chaquetas, gorros, guantes, pañoletas, cuidado del cabello etc.).

Sistemas de calidad a ejecutar de manera básica:

- Estricto control de la limpieza del local y baños (cada hora).
- Estricta vestimenta del personal de producción y servicio
- Higiene y limpieza de todo el personal
- Control de temperaturas de las cámaras, cocinas
- Adecuado control de la basura.
- Control de plagas.

**D)** Se sugiere un análisis de costos de producción:

 **Costos Fijos:**

Son los costos que la empresa tendrá independientemente de la producción, así si la empresa no produce ningún producto, uno o cien igual tendrá los costos fijos.

Ejemplo: Calcule los costos fijos de su empresa de acuerdo al siguiente rubro;

Cuadro: Costos Fijos de la Cafetería

DESCRIPCIÓN	IMPORTE \$
Alquiler	Propio
Servicios de personal cocina, salón y prestaciones sociales	4,150.00
Gas	700.00
Mantenimiento, vigilancia	300.00
Sueldos Administrador	1,300.00
Luz, agua	1,100.00
Honorarios contador, asesoría	1,300.00
Papelería, bolsas, servilletas	300.00
Útiles de aseo	200.00
Gastos de venta	500.00
Servicios de Teléfono, cable e internet	200.00
Impuestos	350.00
Menú del personal	520.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9,620.00</b>

 **Punto de Equilibrio:**

Es el nivel de ventas donde la utilidad es cero, es decir que la empresa ni gana ni pierde. Y se determina de la siguiente manera.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTO FIJO MENSUAL}}{\text{1. - COSTO VARIABLE / VALOR DE VENTA}}$$

PARA NEGOCIOS DE AY B

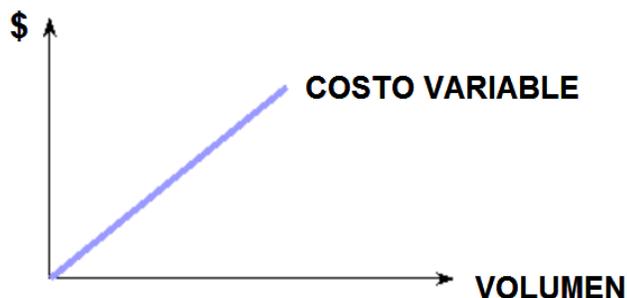
### **Costos Variables:**

Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto.

Unitariamente el costo variable se considera fijo, mientras que en forma total se considera variable.

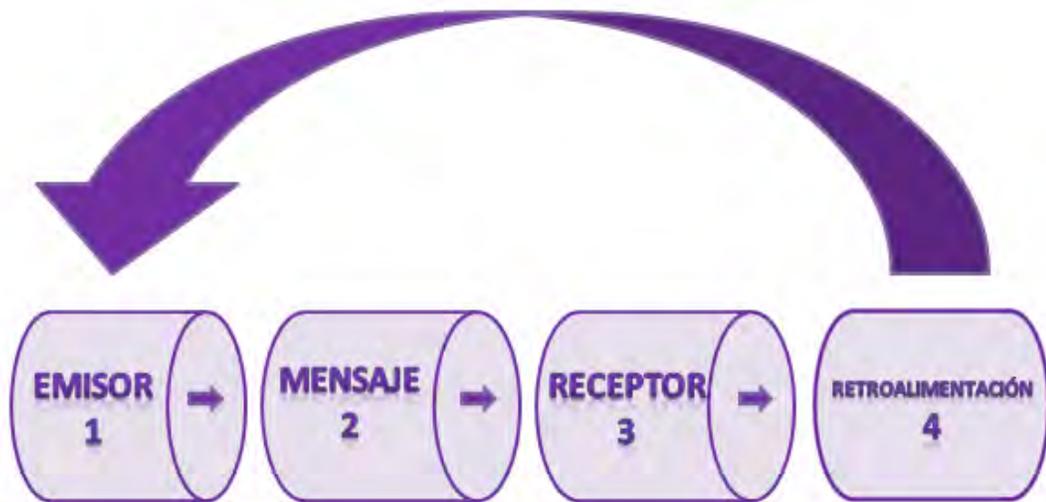
Ejemplo: El costo de material directo por unidad es de \$1.500. En el mes de marzo se produjeron 15.000 unidades y en el mes de abril se produjeron 12.000 unidades, por lo tanto, el costo variable total de marzo es de \$22.500.000 y el de abril es de \$18.000.000, mientras que unitariamente el costo se mantiene en \$1.500/u.

Ver la gráfica de los costos variables



- E) Se propone una calendarización mensual de platillos variables en la carta para generar mayor atracción en las opciones de acuerdo a la temporada o festividad del momento, ofreciendo siempre una alternativa típica lo cual proyectara una mayor demanda de productos.

- F) Para que se dé una comunicación efectiva se necesita un proceso a través del cual se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, etc., por medio de los siguientes elementos:



Es importante definir cada uno de estos elementos que sirven para que se dé una comunicación efectiva.

1. Emisor: Es el que emite el mensaje.
2. Mensaje: Información que se va a transmitir o que se va a dar a conocer.
3. Receptor: Persona quien recibe el mensaje o información emitida.
4. Retroalimentación: Respuesta del mensaje emitido.

Además la comunicación debe ser clara, precisa, veraz y oportuna, esto permitirá que la comunicación se dé en todos los niveles y en todas direcciones.



Se entiende por:

- Ⓢ Clara: Que lo que se vaya a transmitir sea entendible.
- Ⓢ Precisa: Exactamente lo que queremos dar a conocer.
- Ⓢ Veraz: Que lo que se vaya a transmitir este de acuerdo con la realidad, es decir que sea verdadero.
- Ⓢ Oportuna: Que lo que se vaya a decir sea en el momento necesario

**G)** Se sugiere dentro del área de producción el trabajo en equipo como se mencionó en la anterior área.

- ◆ Que se dé una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ◆ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ◆ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ◆ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

❖ **Liderazgo efectivo**, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para

lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- ❖ **Promover canales de comunicación**, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- ❖ **Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Se hace énfasis en que siguiendo una serie de estrategias, procedimientos y metodologías se puede alcanzar en conjunto las metas propuestas.

Se sugiere el trabajo de equipo, y para lograr la unión de los empleados, se proponen técnicas grupales de conocimiento e integración, pláticas de inducción e introducción.

**H)** Se propone aplicar el Modelo de Cambio Organizacional de la Dra. Sandra Luz González López, para evitar la resistencia al cambio, y a su vez generar una actitud diferente en el personal.

En donde se recomienda un liderazgo transformador o de cambio teniendo como objetivo principal cambiar la actitud de los trabajadores, la cual debe ser positiva al 100%, y con esto demuestren respeto, orden, profesionalismo, conocimiento de sus funciones y obligaciones, cumplimiento y compromiso de lo que deben hacer en su trabajo para lo cual es importante;

- Una comunicación abierta en todas direcciones.
- Tolerancia.
- Disposición a todo lo que se tenga que hacer, que se puedan formar equipos de trabajo de alto rendimiento lo cual va a beneficiar a un clima organizacional armonioso que permita que se logren los objetivos al 100%; que se alcancen las metas establecidas y que por lo tanto se incrementen las utilidades.

## @ Área de Finanzas

### A) Se sugiere un **Sistema Contable**

Un sistema contable, son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de la microempresa, de manera eficiente y oportuna; pero esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (libros correspondientes: diario, mayor, auxiliares, etc.), y resumida (estados financieros), para que pueda llegar a un sinnúmero de usuarios finales que se vinculan con el negocio, desde los inversionistas o dueños del negocio, hasta los clientes y el gobierno. Por lo tanto, el sistema contable, debe ajustarse plenamente a las necesidades de la empresa, considerando, el giro del negocio y su estrategia competitiva, que permita estandarizar procesos, definir estructuras de costos y por ende, presentar una información contable estandarizada que facilite su interpretación, una eficiente toma de decisiones y que pueda procesarse para realizar los diferentes análisis financieros del negocio.

En este caso se recomienda simplificar los registros, debido a que, la microempresa se encuentra como REPECOS (régimen de pequeños contribuyentes), para datos oficiales no requiere un sistema muy elaborado aunque para control interno sería conveniente llevar los Libros correspondientes, para así elaborar Estados Financieros que nos proporcionen

información, a fin de conocer si efectivamente el Cambio Organizacional está proporcionando una optimización de los Recursos Financieros.

**B)** Se propone que sus operaciones sean llevadas a través de Libros

La información contable deberá ofrecer el control, la compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

Se deben ejecutar tres pasos básicos, que deben Registrar, Clasificar y Resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

El registro de la actividad financiera en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad.

#### Libro de Control de inventarios

En este libro se registran todos los bienes, derechos y deudas que se tienen, permite conocer de forma minuciosa los aumentos y disminuciones en los inventarios. Es un medio de control de las mercancías, materias primas, producto en proceso y terminado.

#### Libro Diario

Aquel en el cual se registran de forma cronológica las transacciones realizadas indicando detalladamente cuáles han sido entradas o salidas de dinero.



### ✚ Libro Mayor o de Cuentas Corrientes

Es aquel que se utiliza para agrupar de forma organizada todas las anotaciones en el libro diario. En cada página se registra una de las cuentas contables de la empresa.

### C) Se propone cambiar la actitud del personal

Se deben contemplar sus necesidades básicas, es decir, si están cubiertas con el trabajo que desempeña. Utilizando la pirámide de Maslow.



Posteriormente a este análisis si se cubre satisfactoriamente y el trabajador continua con una actitud negativa, entonces, se tendrá un trato personalizado a través de conversaciones motivantes a fin de conseguir el cambio de actitud.

- ✚ Para que la gente esté dispuesta al 100% es necesario motivarla e incentivarla a través de estímulos verbales y físicos, es decir, premios a la puntualidad, reconocimiento del buen servicio al cliente, etc.

- **Actitud de éxito.**

El tener una actitud optimista, amable y emprendedora, será de gran ayuda para el logro de los objetivos empresariales.



En primer lugar, siempre es bueno llevarse de la mejor manera con todas las personas que nos rodean en el sitio de trabajo. Guardar odios o rencores ocasionará que se genere un ambiente laboral negativo, que nuestra mente no piense con racionalidad y que nuestro trato no sea el mejor no sólo con la persona que no nos agrada, sino con todos los individuos con quienes "convivimos" dentro de la empresa.

Por muy desagradable que nos parezca una persona, tratemos de descubrir su "lado bueno", sus cualidades, su aspecto más positivo. Muchas veces, de juicios que se toman apresuradamente, se obtienen conclusiones erróneas que indudablemente afectarán nuestra forma de pensar y de tratar a la demás gente.

**Evitar el aburrimiento y el cansancio en nuestro trabajo, se consigue teniendo nuestra actitud siempre alegre y positiva.**

En segundo término, es importante aprovechar al máximo el tiempo en nuestro sitio de trabajo. Si estamos pendientes cada minuto del reloj y no vemos la hora de salir ya, posiblemente el tiempo se nos hará eterno y nuestro grado de aburrimiento y tristeza subirá de manera alarmante.

- **Actitud de servicio**

El servicio al cliente es una actitud que se refleja en cada una de nuestras acciones diarias y que tiene mucho que ver con lo que queremos y sentimos; e influye de manera directa en los resultados de nuestro trabajo diario, y por tanto en las operaciones del mismo. Si se pudiera definir el término de "Servicio al cliente" se podría decir que es la manera en cómo una empresa brinda el servicio a sus clientes y se manifiesta en la forma en la cual se relaciona con ellos. Por lo tanto, se podría decir que el servicio al cliente involucra todas las actividades que se realizan para que el cliente obtenga un servicio o producto, en el momento y lugar que lo requiere, y que asegure que el producto cumple

con sus expectativas y necesidades. Así mismo esta actitud de servicio debe mantenerse tanto externa como internamente ya que se reflejara en el funcionamiento óptimo tanto de las otras áreas como en el de la financiera.

**D)** Se sugiere que para que haya trabajo en equipo se cumplan las siguientes características:

- ◆ Que se dé una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ◆ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ◆ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- ◆ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

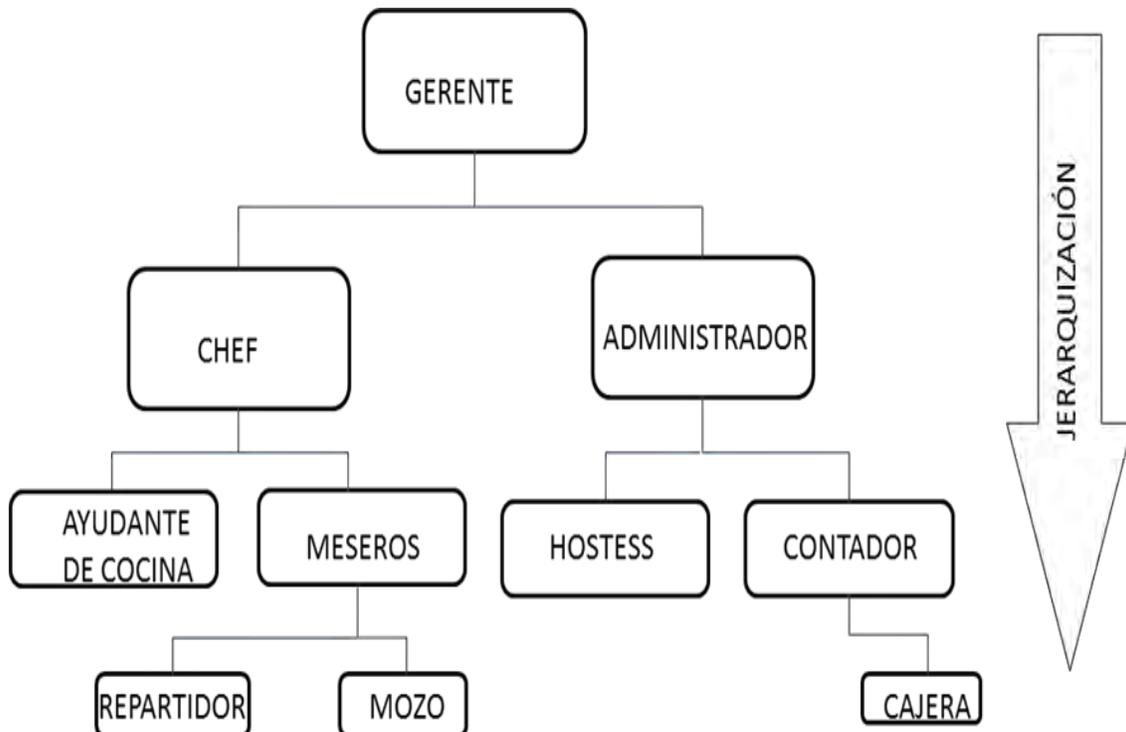
Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Se hace énfasis en que siguiendo una serie de estrategias, procedimientos y metodologías se puede alcanzar en conjunto las metas propuestas.

- ✚ Se sugiere el trabajo de equipo, y para lograr la unión de los empleados, se proponen técnicas grupales de conocimiento e integración, pláticas de inducción e introducción.

**E)** En base a las funciones que desempeñan se da el nivel jerárquico y además se conocen las obligaciones de cada puesto, para que no exista conflictos de autoridad.



- ✚ Se propone la elaboración de la división del trabajo, esta es para fraccionar tareas de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades propiciando la eficiencia en el trabajo.

**F) Se sugiere llevar un control a través del Flujo de Efectivo**

Es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado o también conocido como flujo de efectivo y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.

En toda empresa cuando está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de periodos anteriores, logrando en esta forma prever en que momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere nuestra empresa.

Una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de cualquier negocio.

**El flujo de efectivo** permite:

- Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- Tomar las medidas de necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

- Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.  
Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etc.  
Con cuánto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

**G)** Se propone la utilización del financiamiento, para crecer.

De todas las actividades de un negocio, la de reunir el capital es de las más importantes.

A través de los financiamientos, se le brinda la posibilidad a la empresa, de mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus actividades comerciales.

Si se piensa en expandir, se debe buscar la forma de obtener y asegurar el financiamiento adecuado.

### **Fuentes de financiamiento**

- *Los ahorros personales:*

Para la mayoría de los negocios, la principal fuente de capital, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales. Frecuentemente, también se suelen utilizar las tarjetas de crédito para financiar las necesidades de los negocios.



- *Los amigos y los parientes:*

Las fuentes privadas como los amigos y la familia, son otra opción de conseguir dinero. Éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones.

- *Bancos y Uniones de Crédito:*

Las fuentes más comunes de financiamiento son los bancos y las uniones de crédito. Tales instituciones proporcionarán el préstamo, sólo si usted demuestra que su solicitud está bien justificada.

- *Las empresas de capital de inversión:*

Estas empresas prestan ayuda a las compañías que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

#### **H) Se sugiere la realización de Presupuestos**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.



Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

✓ *Presupuesto de flujo de efectivo:*

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

- I) Se sugiere el manejo adecuado de las cuentas bancarias a través de la utilización de la contabilidad, utilizando la cuenta de mayor destinada a bancos así mismo con las subcuentas determinadas a cada institución bancaria con la que se tenga relación.

La conciliación bancaria es un proceso que permite **confrontar y conciliar** los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

Las empresas tiene un **libro auxiliar de bancos** en el cual registra cada uno de los movimientos hechos en una cuenta bancaria, como son el giro de cheques, consignaciones, notas débito, notas crédito, anulación de cheques y consignaciones, etc.

La entidad financiera donde se encuentra la respectiva cuenta, hace lo suyo llevando un registro completo de cada movimiento que el cliente (la empresa), hace en su cuenta.

Mensualmente, el banco envía a la empresa un **extracto** en el que se muestran todos esos movimientos que concluyen en un saldo de la cuenta al último día del respectivo mes.

Por lo general, el saldo del extracto bancario **nunca coincide** con el saldo que la empresa tiene en sus libros auxiliares, por lo que es preciso identificar las diferencias y las causas por las que esos valores no coinciden.

El proceso de verificación y confrontación, es el que se conoce como **conciliación bancaria**, proceso que consiste en revisar y confrontar cada uno de los movimientos registrados en los auxiliares, con los valores contenidos en el **extracto bancario** para determinar cuál es la causa de la diferencia.

Entre las causas más comunes que conllevan a que los valores de los libros auxiliares y el extracto bancario no coincidan, tenemos:

Cheques girados por la empresa y que no han sido cobrados por el beneficiario del cheque.

Consignaciones registradas en los libros auxiliares pero que el banco aún no las ha abonado a la cuenta de la empresa.

Notas débito que el banco ha cargado a la cuenta bancaria y que la empresa no ha registrado en su auxiliar.

Notas crédito que el banco ha abonado a la cuenta de la empresa y que ésta aun no las ha registrado en sus auxiliares.

Errores de la empresa al momento de registrar los conceptos y valores en el libro auxiliar.

Errores del banco al liquidar determinados conceptos.

**J)** Se sugiere la regularización fiscal de la microempresa ante el SAT (Servicio de Administración Tributaria).

Teniendo como referencia que no exceden los \$2, 000,000.00 (Dos millones de pesos 00/100 M.N.) Se podrá dar de alta bajo el régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS).

También deberá regularizarse ante las oficinas Estatales y Municipales para tener en orden su funcionamiento.

## CONCLUSIONES

En base al Modelo utilizado de la Dra. Sandra Luz González López se generó una nueva actitud organizacional en los cuatro aspectos fundamentales para el óptimo funcionamiento de la Cafetería “Café Casa Mayor”.

Dejando muy en claro que sin importar el área a la que uno quiera referirse, como son Recursos Humanos, Producción, Ventas o Finanzas. La base para que todo funcione de manera extraordinaria y que el Cambio se dé integralmente, se comprobó que se obtuvieron beneficios tales como:

- Una Actitud Positiva
- Desarrollo del trabajo de manera armoniosa.
- Se dio una comunicación abierta en todas direcciones.
- Se consiguió que el personal estuviese dispuesto al 100%.
- Y sobre todo un compromiso general.

Todo esto se ve reflejado en la microempresa, ya que las utilidades aumentaron gracias a la disminución de gastos que eran ocasionados por una mala actitud del personal y su falta de compromiso.

Es importante seguir trabajando aplicando dicho modelo ya que la organización tiene el éxito garantizado, es significativo no perder jamás de vista que el Recurso Humano es el factor más importante en cualquier organización y que gracias al desempeño, actitud, participación y compromiso, el factor financiero será el más beneficiado debido al aumento de las utilidades; comprobando la hipótesis que a la letra dice:

“Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá optimizar los recursos financieros en una cafetería”.

# BIBLIOGRAFÍA



*Es un buen libro aquel que se abre con expectación y se cierra con provecho.*

*Bronson Alcott.*

## BIBLIOGRAFÍA.

### TEXTOS

- BROWN, W, Moberg, D. Teoría de la organización y la administración. México, Ed. Limusa, 1990.
- BURKE, W. WARNER, Desarrollo organizacional, México, Ed. SITESA, 1ª ed, 1989, 197p.
- DOUGLAS, Garbu, El control de flujo de fondos, México, Ed. McGraw-Hill, 2008.
- GREINER, Larry E; Schein, Virginia E, Poder y desarrollo organizacional, México, Ed. SITESA, 1ª ed, 1990, 156p.
- GIBSON, James L, et al; Las organizaciones, Colombia, Ed. McGraw-Hill, 1997.
- GIL Estallo, Ma. de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa, España, Ed. ESIC, 1998.
- GONZÁLEZ López, Dra. Sandra Luz, Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva, México, UNAM, (Tesis de Maestría). 2001.

- GUÍZAR Montúfar, Rafael. Desarrollo organizacional, México, Ed. McGraw-Hill, 2002.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio. Administración, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- HERNÁNDEZ, Sampierie R, Metodología de la investigación, México, Ed. McGraw-Hill, 5ta ed; 1986.
- JUN, Jong S; Storm, William B, Las organizaciones del mañana, México, Ed. Trillas, 1ª ed, 1980, 504p.
- KAST, Fremot E; Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones, México, Ed. McGraw-Hill, 4ta ed, 1999, 754p.
- MARGULIES, Newton; P. Raia, Antony, Desarrollo organizacional, México, Ed. Diana, 1ª ed, 1998, 795p.
- MESSUTI, D. J, Finanzas de la empresa, México, Ed. Maccihi, 1ª ed, 1994.
- MICHAEL, Stephen R; et al, Técnicas para el cambio organizacional, México, Ed. Fondo educativo interamericano, 1ª ed, 1985,375p.
- OIT, La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento, Colombia, Ed. Alfaomega, 1996.
- PARTIN, J. Jennings, Perspectivas del desarrollo organizacional, E. U. A., Ed Fondo educativo interamericano, 1ª. Ed, 1998, 322p.
- PERDOMO Moreno, Abraham. Planeación Financiera, México, Ed. ECASA, 2002
- PEREA, F., Información Financiera, México, Ed. ECASA, 1ª ed, 1975.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas, México, Ed. LIMUSA, 6ta ed. 2004.
- ROBBINS, Stephen P., Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice-Hall, 7ma. ed., 2011,780p.

- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas, México, Ed. ECASA, 2002.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. La empresa y su entorno, México, Ed. ECASA, 2002.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas, México, Ed. ECAFSA, 1999
- SCHERMERHORN R, John, Comportamiento en las organizaciones, México, Ed. Interamericana, 1987.
- STEVENSON, Richard A, Fundamentos de finanzas, México, Ed. McGraw-Hill, 1ra ed. 1983, 525p.
- STONER, James A. F., Wankel, Charles, Administración, México, Ed. Prentice-Hall, 3ra ed., 1989,826p.
- VAN HORNE, James, Administración Financiera, México, Ed. Prentice Hall, 7ª ed, 1998.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F; Fundamentos de la administración financiera, México, Ed. McGraw-Hill, 10ª ed, 1993.
- ZORRILLA, Santiago, Guía para elaborar tesis, México, Ed. Interamericana, 3ra ed, 1986, 105p.

## TESIS

- GONZÁLEZ López, Dra. Sandra Luz, “Tesis de Maestría”, Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de fauna nociva, UNAM, México, 2010.
- GONZÁLEZ López, Dra. Sandra Luz, “Tesis de Doctorado”, Propuesta del Modelo de Desarrollo que permita el crecimiento de una empresa privada, UNAM, México, 2012.

## HEMEROTECA

- GONZÁLEZ López, Dra. Sandra Luz, Vida Académica, “Líderes inteligentes en empresas del siglo XXI”, UNAM, pág. 5, México, 2013.

## APUNTES

- GONZÁLEZ López, Dra. Sandra Luz, Apuntes Teoría de las Organizaciones, Desarrollo Organizacional, Comunicaciones, UNAM, México, 2012.
- Esquemas realizados por los autores de esta tesis, Derechos Reservados.

## PÁGINAS DE INTERNET

- GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO, <http://www.edomex.gob.mx/>, México, 2013.
- NACIONAL FINANCIERA, <http://www.nafin.com/>, México, 2013
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA, <http://www.economia.gob.mx/>, México, 2013.
- SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, [www.sat.gob.mx/](http://www.sat.gob.mx/), México, 2013.