



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL TIANGUISTENCO

***“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD MERCADOLÓGICO,
TECNOLÓGICO Y DE RECURSOS HUMANOS, EN UNA
MICROEMPRESA DE GERBERA (Gerbera Jamesonii
Bolus), SANTA ANA IXTLAHUATZINGO, TENANCINGO,
ESTADO DE MÉXICO”***

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

QUE PRESENTA

MARIA ESTHER CEDANO ALVARO

ASESOR: I.B.Q. MARIA VICTORIA ARROYO GONZÁLEZ

TIANGUISTENCO, MÉX.

MAYO 2015

1

Dedicatoria

Por ser un pilar importante en mi vida,
Por todos tus sabios consejos,
Paciencia, amor y cariño.

María Esther Cedano Alvaro

Agradecimientos

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi pequeña hija Abril Elizabeth por su compañerismo y paciencia.

A mis padres Gloria y J. Merced por apoyarme incondicionalmente en todo momento.

A mi asesora I.B.Q. María Victoria González Arroyo por creer y confiar en mí.

A mis maestros por compartirme sus conocimientos, sabiduría y experiencia.

Resumen

La presente tesis muestra un estudio de factibilidad de una microempresa de Gerbera Jamesonii Bolus, en la comunidad de Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México. En esta podemos ver los beneficios que tiene el pasar de negocio familiar a una empresa formal, esto como una estrategia para agregar valor a nuestro producto, abrir mercado y lograr exportarlo.

En el primer capítulo se muestra un panorama general del papel que juegan las PYMES en México. Se describe la problemática de la presente tesis, los diversos objetivos, así como la hipótesis, alcances y justificación de la misma.

El segundo capítulo incluye el marco teórico y la posición competitiva que tiene la gerbera a nivel regional, estatal e internacional.

En el tercer capítulo se desarrolla un estudio de mercado a nivel regional, en el cual se analizan los resultados de una serie de preguntas incluidas en una encuesta semiestructurada. Como microempresa también mostramos el mercado de la gerbera, nuestros clientes, objetivos a corto, mediano y largo plazo, al igual que un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En el capítulo cuatro se analiza un estudio tecnológico de la gerbera, el cual comprende la ficha técnica del producto, su descripción general, un diagrama de flujo de operaciones, diagrama de flujo de decisión, el plan financiero del proyecto así como un *lay out* de la planta.

En el capítulo cinco se desarrolla un Manual Organizacional, respaldado en la Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, La Ley de Sociedades Mercantiles, así como el contrato de trabajo y confidencialidad. Finalmente el capítulo seis se señalan las conclusiones de la presente tesis lo cual da pauta a

una serie de trabajos futuros, que podrían gestionarse dentro de la misma microempresa.

ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Antecedentes.....	15
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. <i>Objetivo General.....</i>	18
1.3.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	18
1.4. Hipótesis.....	18
1.5. Alcances	19
1.6. Referencias bibliográficas.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Estudio Mercadológico.....	23
2.1.1. <i>Flor de corte en el mundo</i>	23
2.1.2. <i>Gerbera en México</i>	23
2.1.3. <i>Breve reseña histórica de la gerbera en los municipios de Tenancingo y Villa Guerrero, Estado de México.</i>	27
2.2. Estudio Tecnológico.....	28
2.2.1. <i>Definición de Gerbera Jamesonii Bolus.....</i>	28
2.2.2. <i>Descripción morfológica de la Gerbera Jamesonii Bolus.....</i>	29
2.2.3. <i>Requerimientos generales para el cultivo de Gerbera Jamesonii Bolus</i>	30
2.2.4. <i>Proceso de plantación de la Gerbera Jamesonii Bolus</i>	33
2.2.5. <i>Distribución de la planta.....</i>	34
2.2.6. <i>Definición de proceso.....</i>	34
2.2.7. <i>Diagrama de flujo.....</i>	35
2.2.7.1. <i>Símbolos usados en los diagramas de flujo</i>	35
2.3. Recursos humanos	37
2.3.1. <i>Definición de empresa</i>	37
2.3.2. <i>Definición de FODA</i>	39
2.3.3. <i>Definición de capacitación</i>	40
2.3.4. <i>Cultura organizacional</i>	43
2.3.5. <i>Manuales administrativos.....</i>	44

2.3.5.1. Manual organizacional.....	45
2.3.5.2. Partes que integran un manual organizacional:.....	45
2.3.6. <i>Relación entre departamentos</i>	48
2.3.6.1. Administración.....	48
2.3.6.2. Finanzas	49
2.3.6.3. Producción.....	49
2.3.6.4. Factor humano	50
2.3.6.5. Ventas.....	50
2.4. Referencias bibliográficas.....	51
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	55
3.1. Estudio de mercado	57
3.2. Mercadotecnia	57
3.3. Análisis de resultados	59
3.4. Estrategias FODA.....	64
3.4.1. <i>Análisis FODA de la empresa “Flor de Abril”</i>	65
3.4.2. <i>Análisis de la tabla 3.4.1.</i>	66
3.5. Referencias bibliográficas.....	70
CAPÍTULO IV. ESTUDIO TECNOLÓGICO.....	71
4.1. Ficha técnica del producto.....	73
4.2. Diagrama de flujo de operaciones.....	75
4.2.1. <i>Diagrama de flujo de operaciones de la plantación de gerbera</i>	76
4.3. Diagrama de flujo de decisión	78
4.4. Tamaño y capacidad del proyecto.....	80
4.4.1. <i>Distribución y diseño de las instalaciones</i>	80
4.4.2. <i>Lay out de la microempresa “Flor de Abri Coop.”</i>	81
4.4.3. <i>Especificaciones generales de las áreas de la microempresa ” Flor de Abril Coop”</i>	82
4.5. Presupuesto de inversión	83
4.5.1. <i>Recursos Materiales</i>	84
4.5.1.1. Especificaciones de la obra civil.....	84
4.5.1.2. Mobiliario y equipo.....	85
4.5.1.3. Materias primas e insumos	89

4.5.2. Recursos humanos	92
4.5.3. Recursos financieros.....	93
4.6. Referencias bibliográficas.....	94
CAPÍTULO V. FACTOR HUMANO	95
5.1. Definición de Manual Organizacional.....	96
5.1.1. Objetivos del Manual Organizacional.....	97
5.1.2. Ventajas y desventajas del Manual Organizacional	97
5.2. Manual organizacional.....	100
5.3. Contrato colectivo de trabajo.....	149
5.4. Contrato de confidencialidad.....	154
5.5. Análisis de resultados	157
5.6. Referencias bibliográficas.....	158
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS	159
6.1. Conclusiones.....	160
6.2. Trabajos futuros.....	162
Recomendaciones.....	163
Anexo I	164

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 . Distribución de las instalaciones de la microempresa Flor de Abril Coop.....	69
Tabla 2. Especificaciones de la obra civil.....	73
Tabla 3. Especificaciones del invernadero.....	73
Tabla 4. Costo y especificaciones del terreno.....	73
Tabla 5. Mobiliario y equipo para las oficinas.....	74
Tabla 6. Mobiliario y equipo para el área de riego.....	75
Tabla 7. Mobiliario y equipo para el área de empaque.....	75
Tabla 8. Mobiliario y equipo para el área de carga.....	76
Tabla 9. Mobiliario y equipo para el área de sanitarios.....	76
Tabla 10. Mobiliario y equipo de limpieza.....	77
Tabla 11. Equipo manual.....	77
Tabla 12. Materia prima para el área de cultivo.....	78
Tabla 13. Materia prima para el área de oficinas.....	78
Tabla 14. Materia prima para el área de empaque.....	79
Tabla 15. Materia prima para el área de riego.....	79
Tabla 16. Materia prima para el área de carga.....	79
Tabla 17. Materia prima para el área de sanitarios.....	80
Tabla 18. Balance de insumos.....	80
Tabla 19. Costos totales en Recursos Materiales.....	81
Tabla 20. Recursos humanos.....	81
Tabla 21. Cronograma de recursos financieros.....	82

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Símbolos de la norma ISO 9000-2000 para diagramas de flujo.....	26
Cuadro 2. Clasificación de las empresas.....	27
Cuadro 3. Beneficios de la capacitación.....	31

Índice de imágenes

	Pág.
Imagen 1. Principales estados productores de gerbera.....	13
Imagen 2. Ejemplos de algunos colores de la Gerbera Jamisonii Bolus.....	18
Imagen 3. Morfología de la Gerbera Jamesonii Bolus.....	19

Índice de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Estados Productores de Ornamentales en 2012.....	14
Gráfica 2. Frecuencia con que compra gerberas.....	49
Gráfica 3. Principal mercado donde adquiere la gerbera.....	49
Gráfica 4. Meses en los cuales compra más gerbera.....	50
Gráfica 5. Color de gerbera que prefiere comprar.....	51
Gráfica 6. Presentación en que prefiere comprar la gerbera.....	51
Gráfica 7. Precio que estarías dispuesto a pagar por una caja de gerberas con 72 flores.....	52

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Introducción

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan.

No existe un índice único que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada, por lo que suelen manejarse un extenso espectro de variables, como:

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía [1].

En México se cuenta con un solo criterio que es el número de trabajadores que se emplean en cada sector. Sin embargo esto cambia dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios. Para la manufacturera: micro (hasta 10 trabajadores), pequeña (hasta 50 trabajadores), mediana (hasta 250 trabajadores), grande (más de 250 trabajadores). Para comercio: micro (hasta 10 trabajadores), pequeña (30 trabajadores), mediana

(hasta 100 trabajadores), grande (más de 100 trabajadores). Para servicios: micro (hasta 10 trabajadores), pequeña (hasta 50 trabajadores), mediana (hasta 100 trabajadores), grande (más de 100 trabajadores) [1].

Cabe resaltar la importancia que tienen las empresas en México se anuncian las siguientes estadísticas.

Las microempresas de México emplean al 45.6% por ciento de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8% por ciento, las medianas al 9.1% por ciento y las de gran tamaño al 21.5% por ciento [2].

Sin embargo el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), ha dado una clasificación a su giro por lo que las identifica como:

- Actividades primarias: en donde se encuentra la agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza.
- Actividades secundarias: minería, construcción, electricidad, agua y gas.
- Actividades terciarias: comercio, restaurantes, hoteles, transportes, servicios educativos y médicos, actividades de gobierno así como servicios profesionales.

Para el desarrollo del presente trabajo nos interesa la agricultura debido a que en México existe un gusto generalizado por las flores, follajes y plantas de ornato, entre todos los segmentos de la población cabe mencionar que este país cuenta con 18 definiciones climáticas y muchos más microclimas que son propios de los cultivos ornamentales, casi en forma natural o silvestre, además de contar con una enorme variedad de recursos de origen genético no menor de 30,000 especies de valor incalculable en el país y para el mundo entero [3].

En el siglo XX la horticultura ornamental es reconocida como una actividad económicamente importante en México, y en la actualidad este ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en superficie cosechada con 21 hectáreas y con una

producción anual cercana a las 95 toneladas por un valor de cinco mil 275 millones de pesos, con un registro en la tasa de crecimiento anual de 13.79 %, lo que equivale al 4.2 % del Producto Interno Bruto (PIB) [4].

Actualmente las rosas, crisantemos, tulipanes, lirios, gerberas, fresias, claveles, gladiolos, orquídeas y anturios son las flores de corte más importantes [5]. En esta ocasión se va a trabajar con las gerberas, debido a que es una gran oportunidad de hacer crecer y fortalecer a los diversos productores de este tipo de flor de corte.

A través de este proyecto estaremos trabajando en el estudio tecnológico, mercadológico y de recursos humanos en una microempresa de gerbera, se espera que el mercado de la planta incremente.

1.1. Antecedentes

El uso de las plantas por el hombre, primero como alimento y más tarde como medicina, data de tiempos prehistóricos, situación que se acentúa de su estilo de vida de nómada a sedentario, lo que provoca que el hombre busque aumentar el número de cultivos en sus zonas de asentamiento.

Fue en el siglo VI d.C., en la antigua Grecia, cuando comienza el auge de la Botánica y el cultivo de nuevas especies. Más tarde en los siglos XV y XVI inicia la construcción de los primeros jardines botánicos modernos: Padua, Pisa, Florencia, entre otros.

Con el descubrimiento de América y los trabajos personales de Francisco Hernández, quien logró enviar plantas y semillas a España en el siglo XVI, y las posteriores expediciones científicas realizadas en el siglo XVIII, principalmente la de Mociño y Sessé a la Nueva España y la de Ruiz y Pavón a Perú, se introducen

en Europa muchísimas plantas americanas, que eran cultivadas en los Jardines Botánicos de Madrid y de Aranjuez [6].

La gerbera representa una flor ideal para bouquet por su diversidad de colores, de los cuales, los más demandadas son: rosa (incluye tonos fucsia (40%), rojo (20%), amarillo (10%), blanco (10%), naranja (10%) y otros (10%). Esta es una de las flores de corte más importantes; este género comprende de 40 a 50 especies y como planta ornamental ha alcanzado en los últimos años una excepcional aceptación [7].

1.2. Planteamiento del problema

La actividad ornamental en México ha tomado importancia en los últimos años debido a que es una alternativa viable y rentable, para sobrevivir, esto gracias a la demanda nacional e internacional que tiene las flores de corte, ya que actualmente el país ocupa el tercer lugar a nivel mundial en superficie dedicada a esta actividad; sin embargo, no figura dentro de las actividades más importantes a nivel mundial.

Gran parte de los ornamentales en México provienen del Estado de México, sin embargo la mayoría de los productores trabaja de manera artesanal e informal, dado que la mayoría de estos negocios son familiares, lo que provoca que no se cuente con una administración eficiente y adecuada.

El Estado de México es el principal productor de flores de corte, en donde destacan los municipios de Villa Guerrero y Tenancingo, los cuales aportan aproximadamente el 70% de la flor para exportar. El 90% de la producción nacional que comercializa el mercado mexicano, distribuyéndose particularmente en la Central de Abastos y el Mercado Jamaica en la Cd. de México y el Mercado de Flores de Tenancingo, Edo. México, así como Monterrey, Torreón, Tijuana, Guadalajara, Oaxaca y Cancún [8].

Como podemos observar es amplio el mercado de esta flor, sin embargo no todos los negocios están exento de padecer algunas anomalías, por ello vamos a mencionar algunos problemas que se presentan a lo largo del desarrollo de un negocio floricultor de los cuales se pueden destacar la distribución de los espacios destinados a cada una de las fases productivas como son: producción, recolección y mercado [9].

Es por ello que en este proyecto de titulación se trabajará en un estudio de factibilidad para dar mayor formalidad a una microempresa de gerbera, empezando por un estudio de mercado, el desarrollo de un manual organizacional y diseño de un estudio técnico, en la comunidad de Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México.

La culminación del presente trabajo permitirá a la empresa contar con una mejor organización gracias a la descripción de puestos, en donde se designan las responsabilidades, evitando con ello la duplicidad de labores y respetando los niveles jerárquicos, además, se pretende proporcionarle las herramientas que les permita aprovechar al máximo los espacios disponibles para mejorar su volumen de producción, de tal forma que esto promueva e incentive a mejorar el trabajo del floricultor.

Esto también cederá a capacitar al personal, porque con un personal debidamente preparado se puede aspirar a una mayor productividad, situación que apoya a llevar un control de los cambios que se realicen en cada uno de los procesos con el tiempo paso del tiempo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una guía para administrar y diseñar una microempresa productora de gerbera, en la comunidad de Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado y la demanda de la gerbera, en los municipios de Tenancingo, Tenango y Tianguistenco, Estado de México.
- Identificar la presentación a utilizar para la venta de gerbera.
- Evaluar todos los recursos necesarios para producción de gerbera.

1.4. Hipótesis

- Para optimizar la producción de gerbera se requiere desarrollar una guía.

1.5. Alcances

Desenvolver la parte mercadológica, tecnológica y administrativa de una microempresa de gerbera, así como diseñar su distribución y definir su estructura organizacional, en Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México.

Este estudio es un soporte para ejecutar más adelante el plan financiero de la microempresa, debido a que no se cuenta con registros contables y datos históricos.

1.6. Referencias bibliográficas

- [1] Saavedra, M. L., & Hernández C. Y. (2008). Caracterización e Importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 122-134.
- [2] INEGI. (2010). *Censo económico 2009*. México.
- [3] Correa, A. R., & Fernández Nava, R. (2007). Plantas con potencial uso ornamental del estado de Morelos, México. *Polibotánica*, 121-165.
- [4] Díaz, I. S. (2011). *Acción colectiva de productores de flor de corte en Tenancingo*, Estado de México. México.
- [5] Soroa, M. R. (2005). *Gerbera Jamesoni L. Bolus*. Cultivos Tropicales, 65-75
- [6] Lorenzo, J. S. (2000). *Guía de plantas ornamentales*. México: Mundi-Prensa.
- [7] Pérez, E. M. (2012). *Evaluación de Giberelinas y ácido salicílico (Gerbera jamesonii) cv. "Dream" como estimulante para la producción de flores*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- [8] Gómez, A. A. (2010). La situación de las flores de corte mexicanas dentro de la política comercial internacional de México. *TECSISTECATL*, 1-30.
- [9] Salinger, J. (1992). *Producción comercial de flores*. México: ACRIBIA.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Introducción

Con el propósito de fundamentar el presente estudio de factibilidad, mercadológico, tecnológico y de recursos humanos, en una microempresa de gerbera, en Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México. A continuación se muestran las principales referencias que en la actualidad existen sobre el tema de este estudio.

La floricultura es la disciplina de la horticultura orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de consumidor.

Los productores llamados floricultores, producen plantas en macetas, para jardín, para su uso por jardineros, paisajistas, decoradores de interiores. Las flores de corte y follaje se utilizan para la venta en floristerías o florerías. El producto puede ser la planta entera, la flor, la hoja, el follaje, el fruto o el cultivo en sí [1].

En este caso hablaremos de la Gerbera Jamesonii Bolus una flor de corte.

2.1. Estudio Mercadológico

2.1.1. Flor de corte en el mundo

El cultivo de flor de corte se efectúa en 145 países, actualmente 87 registran actividad de exportación; este tipo de flor aporta más del 50% del valor de la producción mundial de ornamentales. Se estima que el mercado mundial de flor de corte está creciendo a una tasa del 6% anual. La demanda de flores del mercado internacional está estrechamente asociada al desarrollo de los países [2].

Sin embargo los principales productores de flor cortada son Holanda, Estados Unidos, Japón, y algunos países de Europa Occidental. De los cuales el primero continúa siendo el mayor productor de flor cortada [3].

2.1.2. Gerbera en México

La producción nacional de flores y árboles de ornato genera 188 mil empleos permanentes, 50 mil empleos eventuales y hasta un millón de empleos indirectos, 15 mil familias se dedican a ella. El cultivo de plantas de ornato en el Estado de México represento el 20% del valor de su producto interno bruto agropecuario. Sin embargo podemos ver en los datos estadísticos del Servicio de Información Agropecuaria y Pesquera (SIAP) [4], el Estado de México es el único exportador de gerbera a nivel nacional, a países como Canadá y Estados Unidos.

Principales estados productores



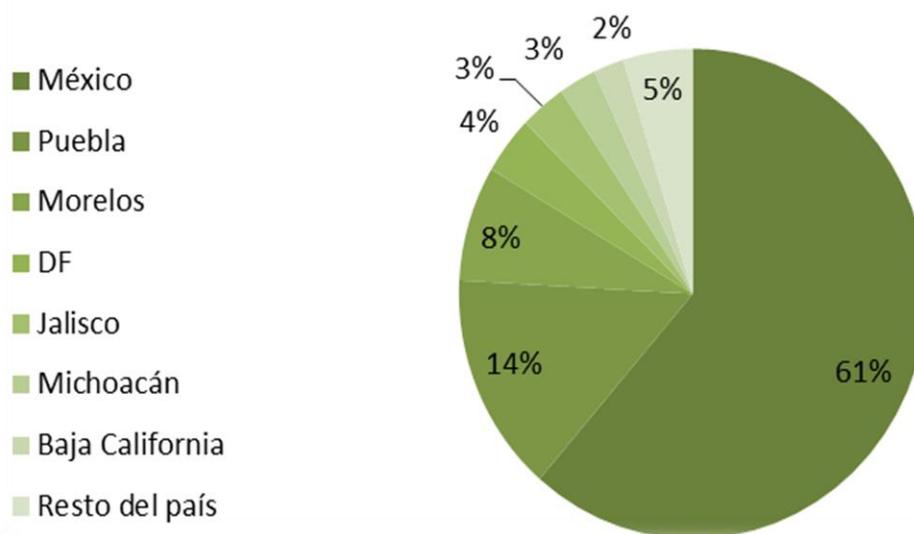
Imagen 1. Principales estados productores de gerbera.

Fuente: Mexican Agricultural Exports Directory, 2013 [5].

Como podemos ver en la Imagen 1. México no figura dentro de los principales productores de flor de corte, es un país parcialmente agrícola por la diversidad de cultivos que presenta.

Para tener una cifra más exacta en la Gráfica 1. podemos observar de manera general los principales estados productores de flor a nivel nacional, cabe mencionar que del 100% de estos floricultores solo el 29% de ellos cuenta con los medios y recursos necesarios para obtener un cultivo apto para la exportación el resto de ellos trabajan de manera autónoma o familiar, lo que impide rescatar cultivos de calidad y tener un mayor mercado.

Estados Productores de Ornamentales en 2012



Gráfica1. Estados Productores de Ornamentales en 2012.

Fuente: Servicio de Información Agropecuario y Pesquero-SAGARPA 2012 [6].

La Gráfica 1. Muestra todas las entidades que registraron producción de flor en 2012, tan solo en cuatro de ellas se concentró el 87.2% del valor generado por esta actividad: Estado de México, Puebla, Morelos y el Distrito Federal.

El 31.4% de la superficie sembrada se cultiva aún bajo temporal; en tanto el 68.6% cuenta con algún tipo de tecnificación de riego, principalmente la superficie dedicada a las flores de corte.

Las exportaciones mexicanas de plantas y productos de floricultura han variado muy poco en los últimos años, mostrando un crecimiento de apenas 0.7% anual entre 2008 y 2013. En tanto, las importaciones se han incrementado un 4.5% anual en ese periodo, alcanzando en 2013 cerca de 1,500 millones de pesos, mientras que las exportaciones corresponden aún 50% a flor de corte. En las importaciones, cerca del 80% es material de propagación como bulbos, esquejes, entre otros [7], lo que significa que a pesar de que México en un gran

productor de flor de corte, en su materia prima aún depende considerablemente de países extranjeros.

Los ornamentos tienen una gran importancia en el sector agrícola mexicano, debido al alto valor de la enorme variedad de flores de corte, follaje, plantas y árboles que son comercializados a nivel nacional e internacional.

En 2012 este grupo de ornamentales alcanzó una superficie sembrada de cerca de 20 mil hectáreas, solo el 0.1% de la superficie del país, pero generó casi 6 mil millones de pesos, el 1.5% del valor del sector agrícola nacional [7].

La floricultura es considerada como una actividad competitiva y vinculada con la economía global. Su práctica se limita a ciertas regiones entre ellas el municipio de Villa Guerrero y Tenancingo, Estado de México, cuyo potencial florícola radica en las características de los recursos naturales, así como las condiciones sociales, estas cualidades han favorecido la participación de unidades de producción familiar en el mercado nacional y la ampliación de la oferta de empleo local y regional, así como el mejoramiento de los ingresos [8].

Se estima que alrededor del 70% de la producción, distribución y consumo de flores y plantas se realiza en la zona centro del país y que los productores cuentan con superficies de una a tres hectáreas, lo que limita la generación de economías de escala [7].

Actualmente el Estado de México es el principal productor de flores del país, y dentro de este se encuentra ubicado los municipios de Texcoco, Tenancingo, Villa Guerrero, entre otros [9].

Santa Ana Ixtlahuatzingo es una comunidad que pertenece al municipio de Tenancingo, el cual cuenta con un clima templado subhúmedo con lluvias en

verano, con un rango de temperatura de 12 a 22 °C. El uso de su suelo y vegetación se distribuye en: Agricultura (57.57%) y zona urbana (6.98%).

El uso potencial de la tierra está dividido de la siguiente manera: para la agricultura mecanizada continua (27.4%), para la agricultura de tracción animal continua (3.81%), para la agricultura manual continua (37.75%), para la agricultura manual estacional (2.54%) y no apta para la agricultura (28.5%) [10].

2.1.3. Breve reseña histórica de la gerbera en los municipios de Tenancingo y Villa Guerrero, Estado de México.

Hacia finales del siglo XIX y principios del XX las mejores tierras y manantiales de la región sur del Estado de México pertenecían a las haciendas y ranchos de quienes hoy desempeñan un relevante papel productivo, las haciendas de Tenancingo y Villa Guerrero producían maíz, trigo, frijol, cebada, arvejón, arroz, haba, chícharo, madera, chile, café y pulque, durante este periodo el distrito de Tenancingo ocupó los principales lugares de producción de trigo en el Estado de México [2].

Sin embargo estas extraordinarias condiciones les duraron poco tiempo debido a que en 1910 con el inicio de la Revolución Mexicana, las haciendas de vieron totalmente afectadas debido a que sufrieron inquebrantables saqueos, lo cual las llevo a un declive total.

Posteriormente durante la década de los cuarenta, el Gobierno estatal impulso en el municipio de Villa Guerrero el desplazamiento del cultivo de trigo y maíz hacia el de aguacate y durazno, la transición hacia los nuevos cultivos se explica por su alta rentabilidad [11]. Más tarde estos nuevos cultivos de vieron terriblemente afectados por plagas, lo cual orillo a los productores a optar por otro tipo de cosecha, como lo es las flores de corte, por iniciativa propia los nativos

comenzaron a cultivar flor muy sencilla como lo es; el panalillo, la nube, el alelí, entre otras flores muy aromáticas.

Otro ejemplo es la Gerbera Jamesonni Bolus; una planta ornamental, relativamente pequeña, pero muy rica en cuanto a su variedad de colores. Su origen en el Estado de México se remota aproximadamente en los años 50's, cuando un grupo de japoneses llegó a radicar a lo que hoy es el municipio de Villa Guerrero y Tenancingo, las razones de su llegada no se saben, algunas personas piensan que vinieron como turistas, otros que a hacer una investigación o como apoyo del gobierno, estos extranjeros comenzaron a transmitir sus conocimientos a la gente nativa, los cuales rápidamente aprendieron diversos procesos de cultivo y cosecha de flores.

Fue así como los pobladores de Tenancingo pasaron de la agricultura a lo floricultura, lo cual actualmente es su fuente de ingresos y empleo.

Actualmente los negocios se enfrentan ante un mercado bastante competitivo, es por ello que constantemente deben renovarse y trabajar en seguir ofreciendo un producto o servicio de calidad, esto sin descuidar el trato a sus clientes y trabajadores, es decir ver al negocio desde un plan integral.

2.2. Estudio Tecnológico

2.2.1. Definición de Gerbera Jamesonii Bolus

Planta herbácea, vivaz, en roseta, cuyo cultivo puede durar varios años, aunque comercialmente solo interesa cultivar durante 2 o 3 años, cuyas características son: las hojas tienen forma de roseta y alargadas de unos 40 centímetros, y ligeramente hendidas en los bordes; del peciolo de algunas de ellas evolucionarán los brotes florales, que van a desarrollar unos vástagos o pedúnculos con una inflorescencia terminal en el capítulo [12].

La gerbera también se conoce como margarita del Transvaal, es originaria de África del Sur, estas son áreas con veranos húmedos e inviernos secos. Esta planta fue descrita por primera vez por el botánico Gronovius, en 1717, pero en 1737 fue denominada gerbera en homenaje al doctor alemán Traugott Gerber [13].

2.2.2. Descripción morfológica de la Gerbera Jamesonii Bolus

Planta con raíces fasciculadas pivotantes (80 centímetros y mas), con hojas normales (parecidas a las del cardo) y con flores muy elegantes; capítulos de colores muy vivos (rojo, rosa, amarillo, blanco con corazón más o menos obscuro).

Algunos ejemplos:

- Con capítulos grandes (flores grandes de 10 a 12 cm de \varnothing (diámetro)): terrafame (amarillo), Vino, testarrosa (rojo), california, sire (naranja), rosebella (rosa), estelle (rosa con corazón negro).



Imagen 2. Ejemplos de algunos colores de la Gerbera Jamesonii Bolus.

Fuente: Servicio de Información Agropecuario y Pesquero-SAGARPA 2014 [14].

- Con capítulos medianos o pequeños (germini de 4 a 6cm de \varnothing): illusion (amarillo), salsa (rojo con corazón negro) [11].

A continuación podemos observar en la Imagen 3. La Morfología de la gerbera.

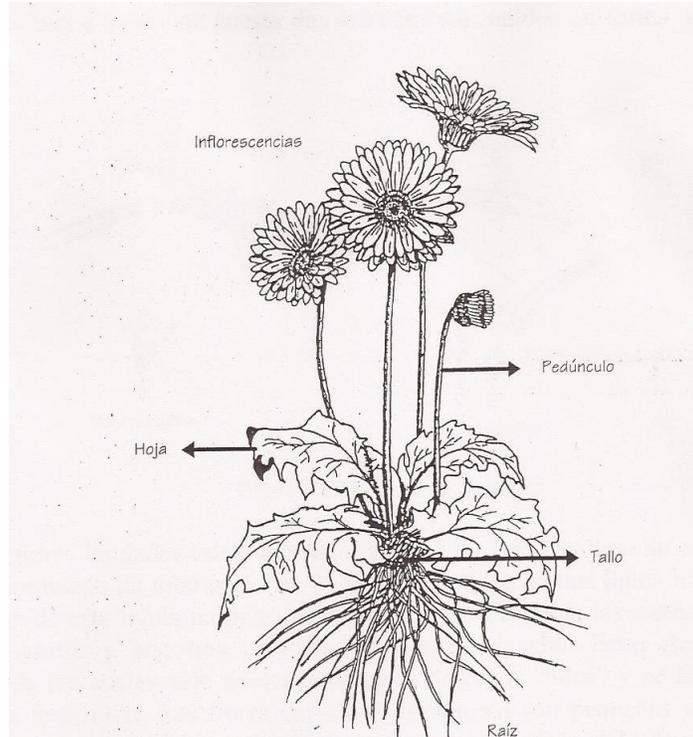


Imagen 3. Morfología de la Gerbera Jamesonii Bolus.

Fuente: Monografía del cultivo (Gerbera jamesonii bolus), 1998 [15].

2.2.3. Requerimientos generales para el cultivo de Gerbera Jamesonii Bolus

Para poder plantar y cultivar gerbera, es necesario que se cubran ciertos parámetros, los cuales hacen posible su buen crecimiento y desarrollo, a continuación se describen los mismos:

Iluminación: La gerbera es una planta de fotoperiodo neutral, ya que florece tanto en periodo de días largos como en de días cortos. Sin embargo la cantidad e intensidad de la luz es de gran importancia en el cultivo para incrementar la

productividad y calidad de las flores, debido a que el aumento en la irradiación es directamente proporcional a la producción y translocación de carbohidratos estimulando el desarrollo de la inflorescencia [16], para tener un buen cultivo se recomiendan una intensidad en luxes de 2 000 a 3 000.

Temperatura: 21 a 24°C en primavera, 18-20 °C en verano, 21 a 24°C en otoño y de 13 a 15 °C en invierno. La temperatura mínima es 7 °C y el máximo de temperatura que tolera 42 °C, sobre la cual hay muerte de la planta por destrucción de proteínas.

Las temperaturas demasiado bajas provocan deformación en los péndulos florales y las temperaturas demasiado elevadas mejoran los rendimientos, pero los péndulos son delgados [11].

Humedad relativa: Para obtener una buena producción de alta calidad de humedad relativa óptima es de 70%, ya que esta influye en la rigidez y longitud del péndulo floral, la humedad relativa mínima recomendada por los productores es del 40%. La humedad relativa está en función de la temperatura por lo que un aumento de esta última hace necesaria una mayor humedad relativa. En los días soleados de verano, si no hay inflorescencias abiertas, se recomienda regar las plantas enteras. Sin embargo la humedad relativa muy alta puede ocasionar problemas como malformación en las flores y se aumenta el riesgo de enfermedades [16].

Aire: La gerbera necesita grandes cantidades de aire fresco para tener un crecimiento y desarrollo correcto, en el ambiente. La aireación del cultivo debe ser a partir del momento de la aparición de los brotes, durante el periodo de crecimiento.

Agua: Si hay un riego de agua abundante el agua elimina del sustrato el dióxido de carbono acumulado, permitiendo un intercambio del aire que es muy importante para el crecimiento y la floración de la gerbera. Un riego frecuente y superficial mantiene el sustrato en estado de humedad homogénea y como consecuencia la respiración de las raíces se dificulta [17]. Es recomendable que el riego sea localizado a través de un sistema de goteo para evitar ciertos problemas [9].

Suelo: Entre las condiciones edáficas más indicadas para el cultivo de la gerbera destacan:

- Suelos ligeros, profundos y airados que posibiliten un desarrollo sin limitaciones del sistema radicular de las plantas.
- Ausencia de capas compactas en el terreno. Hay que dotar al suelo de un buen drenaje para evitar, tanto la asfixia radicular a la que es tan sensible la planta, como la infestación de determinados hongos que afectan al cuello y sistema radicular de la gerbera.
- Terrenos poco calcáreos, con valores de pH medianamente ácidos. En el caso de no presentarse estas condiciones, la planta evoluciona con presencia de numerosas clorosis al no poder asimilar ciertos microelementos.
- Suelos provistos de materia orgánica, que debe estar bien fermentada para evitar favorecer la presencia de determinadas enfermedades y quemaduras en el sistema radicular [16].

Riego: Para el riego superficial se pueden utilizar goteros, líneas de riego de polietileno o tuberías que van sobre el suelo, de esta manera se mantiene una humedad adecuada controlando la cantidad exacta de agua que recibe cada

planta. Normalmente se puede optar por una dosificación de 2 litros por hora una vez al día por dos o tres veces a la semana, a una presión de 0.5 Bar.

Fertilización: Se requiere un programa de fertilización durante el cultivo para favorecer el crecimiento y producción de la planta.

2.2.4. Proceso de plantación de la Gerbera Jamesonii Bolus

Para poder obtener la plantación de gerbera existen diversos procesos y etapas que se deben cubrir, en el caso de los floricultores de Tenancingo se realizan las siguientes actividades:

Siembra: La fecha más favorable para la plantación de gerbera es en verano, es decir en los meses de junio hasta finales de julio, lo primero que se hace es desinfectar la tierra, posteriormente el bulbo se planta pero no tan profundo, después de mes y medio empiezan a salir los primeros botones de los cuales se hace el desabotonado.

Cosecha: La mantención comienza en el primer periodo eliminando los primeros botones florales de la nueva plantación, al eliminar estos botones se acelera el crecimiento vegetativo de la planta y se incrementa la calidad de la misma. Después del primer corte para mantener el cultivo se deben remover las hojas viejas y la apertura de la planta se realiza abriendo el follaje desde el centro de la misma hacia los lados.

Envase y embalaje: El empaque se realiza en tres etapas: confección de los manojos y bonches, envolturas y acomodo de las cajas. En esto es vital la uniformidad de los manojos y de la envoltura por caja; cada manojito debe tener el

número especificado de tallos, amarrados en la base. Los manojos van envueltos en papel que los protege y evita el calentamiento. Los tamaños de la caja varían de 100 x 40 x 10 hasta 120 x 50 x 15 centímetros (cm). De acuerdo con las estipulaciones, el peso de la caja debe ser de entre 10 y 13 kilogramos (kg).

Transporte: Las cajas deben ser tratadas con cuidado, el camión que las traslada no debe llevar otro tipo de mercancía y de preferencia se debe viajar de noche ya que el producto no debe exponerse al sol [18].

2.2.5. Distribución de la planta

La distribución de la planta se refiere a la organización física de los factores y elementos industriales que participan en el proceso productivo de la empresa, en la distribución de los espacios y determinación de la ubicación de los distintos departamentos que hacen la planta [19].

Una buena distribución de las áreas de trabajo pretende aumentar la eficiencia de las operaciones, aumentar la producción, reducir costos, favorecer los métodos de trabajo, garantizar la seguridad y salud de los operarios y por lo tanto lograr un mejor desempeño de las labores [19].

2.2.6. Definición de proceso

Un proceso es un sistema integrado por los elementos básicos del sistema: entrada procesos y salidas, condicionadas por algún otro elemento circunstancial o contextual [20].

Dicho de otra manera un proceso es una secuencia de pasos con una lógica común, con la finalidad de obtener un fin en común.

Los procesos tienen un alto componente gráfico. La forma más habitual de representarlos son los diagramas de flujo [20].

2.2.7. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso [21].

2.2.7.1. Símbolos usados en los diagramas de flujo

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por diversas instituciones internacionales como lo son:

- *American Society of Mechanical Engineers (ASME)*, que ha desarrollado símbolos que a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance no se enfoca en los requerimientos de esta materia.
- El *American National Standard Institute (ANSI)* ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

- La *International Organization for Standardization* (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO:2000 .

- Instituto Alemán de Estandarización, *Deutsches Institut für Normung e. V.* (DIN) ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO [21].

En este caso para el diagrama de flujo que se muestra en el Capítulo VI se utiliza la simbología establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que se muestra a continuación en el Cuadro 1. Los Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de insumos y productos
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.

Cuadro 1. Símbolos de la norma ISO 9000-2000 para diagramas de flujo

Fuente: Organización de empresas,2014 [21].

2.3. Recursos humanos

2.3.1. Definición de empresa

La actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales tecnológicos, de mercadotecnia, entre otros.), con la finalidad de lograr objetivos de auto sustentación y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios [22].

La empresa como unidad social organizada y abierta está indisolublemente ligada al fenómeno de la comunicación [20].

Como podemos observar el Diario Oficial de la Federación ha establecido una clasificación de los diversos tamaños de las empresas.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Cuadro 2. Clasificación de las empresas.

Fuente: Diario Oficial de la Federación 2009 [23].

De acuerdo a las características mostradas en la Cuadro 2. Este trabajo apoyará a una microempresa de gerbera “Flor de Abril”, la cual se encuentra ubicada en la comunidad de Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México. Teniendo como principales objetivos;

- Objetivos a corto plazo

Producir y comercializar gerbera, haciendo una apertura de mercado a nivel regional, en decir en los municipios de Tenancingo, Villa Guerrero, Tenango y Tianguistenco.

- Objetivos a mediano plazo

Duplicar la producción de gerbera, y ser los principales comercializadores de esta a nivel estatal.

- Objetivos a corto plazo

Exportar gerbera y adquirir maquinaria de trabajo eficiente y de vanguardia.

2.3.2. Definición de FODA

El análisis *DOFA* surgió de investigación conducida por el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa.

El propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas, apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades [24].

El nombre FODA es un acrónimo derivado de:

F de Fortalezas

O de Oportunidades

D de Debilidades

A de amenazas

En análisis FODA permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido anteriormente.

- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.

- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos [25].

2.3.3. Definición de capacitación

Carlos Soriano, gerente de Estrategia de Personal de Siemens Mesoamérica, considera la capacitación como una inversión al futuro, donde debe tomarse en cuenta el perfil del puesto, las habilidades requeridas y exigencias del mercado internacional, las necesidades del empleado (que los estudios sirvan para su trabajo actual o futuro) y las áreas de mejora que considere el jefe inmediato [26].

Por otro lado D. Quinn Mills define la capacitación como la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización.

Podemos decir que la capacitación es el desarrollo de las habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal, auxilia a todos los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades [28].

Ciertamente los beneficios de la capacitación son numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo XXI, que es “la explosión del conocimiento”. Este siglo experimenta una sed inagotable de saber [27].

A continuación en la Cuadro 3. Beneficios de la capacitación, se resaltan diversos aspectos que fortalecen al personal cuando este es capacitado, en la cual podemos ver que la capacitación tiene un valor agrgado para todos.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo ayuda en la toma de desiciones y solucion de problemas ▪ Alimenta la confianza, la posicion acertiva y el desarrollo ▪ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones ▪ Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas ▪ Incremente el nivel de satisfacci3n con el puesto ▪ Permite el logro de metas individuales ▪ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACI3N
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene la competitividad de la organizaci3n ▪ Incrementa la rentabilidad ▪ Mejora el conocimiento del puesto y de la organizaci3n a todos los niveles ▪ Eleva la moral ▪ Promueve la identificaci3n con los objetivos de la organizaci3n ▪ Crea mejor imagen ▪ Mejora la relaci3n jefes-subordinados ▪ Ayuda en la preparaci3n de guías para el trabajo ▪ Ayuda en la comprension y adopcion de nuevas políticas ▪ Proporciona informaci3n con respecto a necesidades futuras ▪ Agiliza la toma de desiciones y resolucion de problemas ▪ Promuve del desarrollo personal
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACI3N
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuye a la formacion de lideres y dirigentes ▪ Incrementa la productividad y calidad del trabajo ▪ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas ▪ Promueve la comunicaci3n en toda la organizaci3n ▪ Reduce la tensi3n y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora la comunicacion entre grupos y entre individuos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en la orientaci3n de nuevos empleos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace viables las políticas de la organizaci3n
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alimenta la cohesi3n de los grupos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta una atm3sfera de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora la calidad del habitat en la empresa

Cuadro 3. Beneficios de la capacitaci3n

Fuente: Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del trabajo,2009 [27].

Analizando lo anterior podemos reafirmar que en cualquier entorno en que se desarrolló una empresa, es mejor contar con personal capacitado, porque a pesar de la inversión, los beneficios son aún mayores.

Es un hecho que si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta ideas y se implica en proyectos.

Actualmente las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones percepciones, etcétera. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con personas [27].

2.3.4. Cultura organizacional

Conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa. En esencia, la cultura organizacional refleja las formas peculiares en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás dentro y fuera de su institución. Cuanto más fuerte es la cultura de una organización, más podemos pensar que es como la personalidad de esa organización, puesto que influye en el comportamiento de sus integrantes [21].

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas

que buscan la excelencia, esta ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología [28].

El contar con una cultura organizacional apoya a la pertenencia e identificación de las personas con la organización, situación que favorece para mejorar los índices de productividad.

En el caso de la empresa Flor de Abril Cooperativa (Coop.). La cultura organizacional respecto al trabajo se maneja por imposición, esto con la finalidad de tener un mayor control en la calidad del producto.

2.3.5. Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas [28].

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las mejoras de mejora administrativa derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un manual para actualizar el manual.

- Designar un responsable para atender esta función [29].

La implementación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para evaluar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componente organizacionales.

El desarrollo de estos manuales está apegado a la ley federal del trabajo vigente en el Estado de México, al igual que a la ley del seguro social y el diario oficial de la federación.

Los manuales administrativos engloban una serie de documentos que forman parte de la administración de una empresa, en este caso el manual organizacional es un manual administrativo que más adelante desarrollaremos.

2.3.5.1. Manual organizacional

Dentro del Manual Organizacional podremos ver el organigrama de la microempresa el cual es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría [21].

2.3.5.2. Partes que integran un manual organizacional:

- **Identificación:** Este manual debe incluir en primer término los datos siguientes:

- Logotipo de la organización.
 - Nombre de la organización.
 - Denominación y extensión del manual (general o específico).
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de páginas.
 - Sustitución de páginas (actualización de información).
 - Unidades responsables de su elaboración.
 - Clave de la forma que debe consignar las siglas tanto de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año.
- **Índice o contenido:** Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento
 - **Prólogo y/o introducción:** Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación, necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener el mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
 - **Antecedentes históricos:** Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
 - **Legislación o base legal:** Este apartado contiene una lista de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización.

- **Atribuciones:** Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.
- **Estructura orgánica:** Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización según sus relaciones de autoridad.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
- **Misión:** Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
- **Funciones:** Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica, necesarias para cumplir las atribuciones de la organización.
- **Descripción de puestos:** Esta incluye identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades, relaciones de comunicación, especificaciones del puesto.
- **Directorio:** Es un documento en el que constan los nombres y puestos de las personas comprendidas en el manual [21].

2.3.6. Relación entre departamentos

En el caso de la empresa Flor de Abril Coop. Se manejan cinco gerencias, de las cuales a continuación se especifican sus responsabilidades:

2.3.6.1. Administración

Este departamento se rige bajo cuatro principios que son:

- **Planeación:** es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.
- **Organización:** en esta etapa se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.
- **Dirección:** en esta etapa se hace referencia a la forma en cómo se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.
- **Coordinación:** esto es para que haya una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo
- **Control:** aquí se verifican si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados y permite básicamente avisar en

forma oportuna si algo ésta fallando y además si resulta eficaz en el uso de los resultados [30].

2.3.6.2. Finanzas

Las finanzas son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre los individuos, empresas o estado., estas tratan de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste, y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones.

Las finanzas están compuestas por tres aspectos financieros:

- Mercados de dinero y de capitales: en esta área se debe tener conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía.
- Inversiones: esta área está involucrada con el manejo que se le da al dinero, determina cómo asignar los recursos de manera eficiente.
- Administración financiera: esta área tiene como objetivo la expansión del dinero y se ocupa de cómo manejar adecuadamente las ventas y los gastos para obtener una buena rentabilidad [31].

2.3.6.3. Producción

Su función principal es la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

Las decisiones dentro de esta área están relacionadas con aspectos como el proceso, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad [32].

2.3.6.4. Factor humano

Esta área tiene como finalidad planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa un medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo [22].

2.3.6.5. Ventas

Es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Este departamento debe controlar el desarrollo y manipulación del producto, su distribución física, estrategias de ventas, financiamiento de las ventas, costos y presupuestos de las ventas, estudio de mercado, promociones de venta y publicidad, planeación de ventas, servicios técnicos o mecánicos y relaciones con los distribuidores y minoristas [33].

2.4. Referencias bibliográficas

- [1] Ávila, A. d., Espinoza Borbone, A. E., Quiroga, N., & Tuma Borgonovo, M. A. (2013). *Floricultura*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- [2] Rodolfo, A. (2007). *Flores y comercio internacional*. México.
- [3] Servicio de Información Agropecuario y Pesquero. (2013). Datos estadísticos del SIAP. México.
- [4] Púbico, S. D. (2014). *Panorama de ornamentos*. México.
- [5] Díaz, A. R. (2013). Fruits and vegetables, Hortofrutícola. Mexican Agricultural Exportes Directory, 136.
- [6] SAGARPA. (2012). Servicio de Información Agropecuario y Pesquero. México.
- [7] Hernández, M. E., & Mendoza Martínez, M. (2003). *Competitividad local de la agricultura ornamental en México*. Ciencia Ergo Sum, 28-42.
- [8] Gómez, A. A. (2010). *La situación comercial de las flores de corte mexicanas dentro de la política comercio internacional de México*.
- [9] Marlin, N. R. (1990). Gerbera, producción de flores y plantas. Portland: EDAMEX.
- [10] INEGI. (2014). *Cartas topográficas municipales 2014*. México.

- [11] Vildae, H. (2001). *Producción de flores y plantas ornamentales*. México: Mundi- prensa.
- [12] SAGARPA. (2012). *Monografías*. México.
- [13] Pérez, E. M. (2012). *Evaluación de Giberelinas y ácido salicílico (Gerbera jamesonii) cv. "dream" como estimulante para la producción de flores*. Toluca: UAEMEX.
- [14] Servicio de Información Agropecuario y Pesquero-SAGARPA. (2014). México; SAGARPA.
- [15] Colín. D. R. (1998). *Monografía del cultivo (Gerbera jamesonii bolus)*. México: UAEMEX.
- [16] Martínez, G. L. (2009). Rentabilidad del cultivo de gerbera (Gerbera Jamesonni Bolus) en maceta y su mercado, en San Diego, Texcoco, Estado de México: Universidad Autónoma Chapingo.
- [17] Oszkinis, N. R. & Lisiecka, A. (1990). Gerbera. Puebla: EDAMEX.
- [18] Díaz, I. S. (2011). *Acción colectiva de productores de flor de corte en Tenancingo, Estado de México*. México.
- [19] Mejía, A. H., Wilches A., M. J., Marjone Galotre, V., & Montenegro, Y. (2011). Aplicación de metodologías de distribución de plantas para la configuración de un centro de distribución. *Scientia Et Technia*, 63-68.

- [20] Mayo, I. C. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3-18.
- [21] F., E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- [22] Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, México: Mc Graw Hill.
- [23] Diario Oficial de la Federación. (2009). *Reglas de operación del fondo nacional emprendedor*. México.
- [24] Pañeda, J. B. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- [25] Jiménez, A. C. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 89-100.
- [26] Ulloa, A. (29 de Junio de 2006). "Siemens Mesoamérica; en busca del empleo ideal". *El universal*, pág. 20.
- [27] Nievel, B., & A. Freivals. (2009). *Ingeniería Industrial, Métodos, Estándares y Diseño del trabajo*, México: Mc Graw Hill.
- [28] Juárez, R. A. (2013). *Administración de la compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México: PEARSON.
- [29] Weither, W. B., & Davis, K. (2008). *El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill.

- [30] Arango, Luis A. (2015). *La empresa y los principios administrativos, funciones Básicas de la administración*. México: Sena.
- [31] Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2015). *Finanzas objetivos y funciones*. México.
- [32] K. Arturo. (2015). *El área de producción*. México: Crecenegocios.
- [33] Bernal E., Blanca E. & Ojeda O., María E. (2015). *Áreas de actividad de la empresa*. México: Monografías.

CAPÍTULO III.

ESTUDIO DE MERCADO

Introducción

La microempresa “Flor de Abril” tiene como finalidad producir la flor de corte llamada gerbera, busca promover el consumo de la misma en los comerciantes al por menor de flor, en los locatarios de flor y en las amas de casa.

Actualmente las gerberas ayudan a iluminar, adornar y decorar diferentes espacios tanto abiertos como cerrados, lo cual hace que este tipo de flor tenga y alcance cierta demanda, lo que orilla a productores y vendedores a elevar los costos de su venta, por lo que analiza las mejores alternativas para producir un volumen adecuado que apoye en colocarla a un precio accesible al mercado.

En este momento el estatus de la microempresa es que cuenta con terreno propio para el cultivo y plantación, sin embargo se pretende buscar el apoyo de las estancias gubernamentales, para poder reunir recursos financieros y continuar con la expansión del negocio.

Nuestro principal mercado:

- Empresa “Flor de Abril Coop.”, Santa Ana Ixtlahuatzingo, Estado de México.
- Mercado de flores, Tenancingo, Estado de México.
- Mercado Jamaica, Cd. de México.
- Central de Abastos, Cd. de México.

Nuestros competidores:

- Rancho los Oyameles, Villa Guerrero, Estado de México.
- Buena Vista Floral, Estado de México.
- Flores de San Francisco, Estado de México.
- Grupo Floristar, Estado de México.
- Flores de Chiltepec, Estado de México.

3.1. Estudio de mercado

La competitividad a la que se enfrentan constantemente las empresas, hace evolucionar la implementación de estrategias mercadológicas, administración de personal, adquisición de nuevas tecnologías, planes de ventas, mejora en los procesos productivos, mejora en la calidad de los productos e investigaciones de mercado para la expansión del producto entre otros aspectos indispensables para la sobrevivencia de los productos en el mercado y que a nivel mundial ha hecho exitoso este sector [1].

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados [2].

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente, indicando qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar el mercado del producto [3].

3.2. Mercadotecnia

Es el proceso de planeación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales que satisfagan objetivos individuales y organizacionales [4].

La mercadotecnia es el conjunto de actividades ideadas para generar y facilitar el intercambio (por parte de la mercadotecnia) con la intención (por parte de la empresa) de satisfacer necesidades, deseos humanos o de organizaciones,

para lo que deben intervenir dos o más personas u organizaciones con deseos que requieran satisfacer, ya que para una persona autosuficiente no hay necesidad de intercambio [5].

Por otro lado la mercadotecnia ayuda a la empresa a ganarse el favor del cliente y su lealtad, por lo que trata de lograr que dicho intercambio sea repetitivo y dentro de la ética de negocios [4].

3.3. Análisis de resultados

Análisis de resultados es sencillamente entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes [6].

Actualmente la mayoría de las personas y empresas trabajan basándose en estadísticas de ventas, de tiempo, de salud, de ingresos, entre otros. Es por ello que para tener mayores fundamentos en nuestro proyecto, partimos de algunas encuestas que nos ayudan a conocer que es lo que hoy en día piden nuestros clientes y cómo podemos hacerle para mantenerlos.

El tipo de encuesta que se aplicó es mixta, esto con la finalidad de recabar información verídica y de manera eficiente.

Utilizamos la fórmula 1. $n = \frac{z^2 N p q}{N e^2 + z^2 p q}$ [7]

En dónde:

z = nivel de confianza.

N = universo o población.

p = probabilidad a favor (Esta probabilidad está relacionada con la aceptación y compra a favor de las flores de gerbera).

q = probabilidad en contra (Esta probabilidad está relacionada con el rechazo de la compra de flores de gerbera).

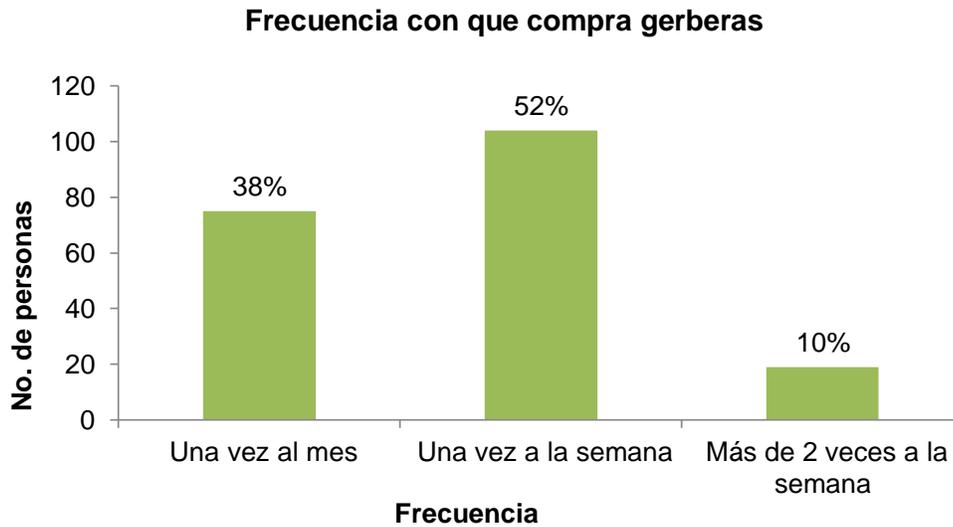
e = error de estimación.

n = tamaño de la muestra [7].

Sustituyendo los siguientes valores en la fórmula 1. Dónde $z = 1.96$, $N = 14950$, $p = 0.50$, $q = 1 - 0.50$ y $e = 0.03$.

En total se aplicaron 198 encuestas en los municipios de Tenancingo, Tenango y Tianguistenco, Estado de México, a diversos clientes y de manera aleatoria, la cual se encuentra adjunta en el **Anexo I** del presente trabajo.

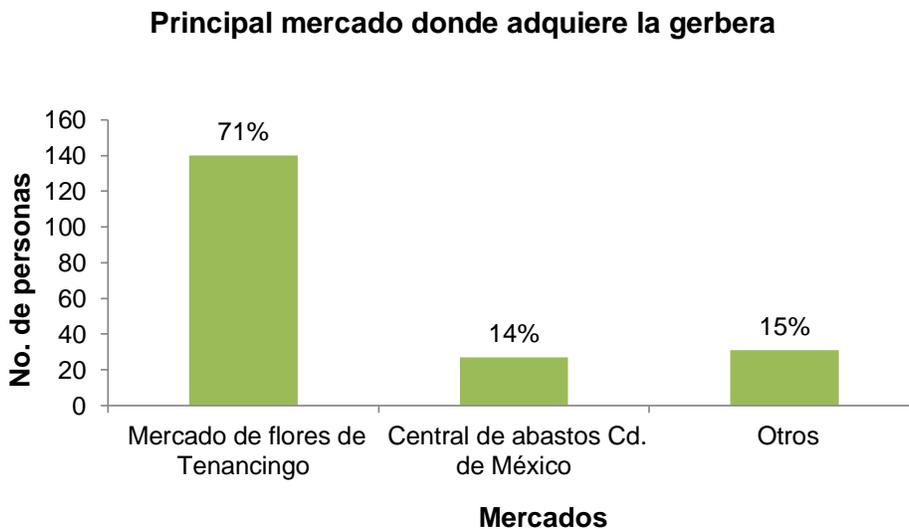
A continuación podemos ver los resultados de las mismas.



Gráfica 2. Frecuencia con que compra gerberas

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de una encuesta aplicada.

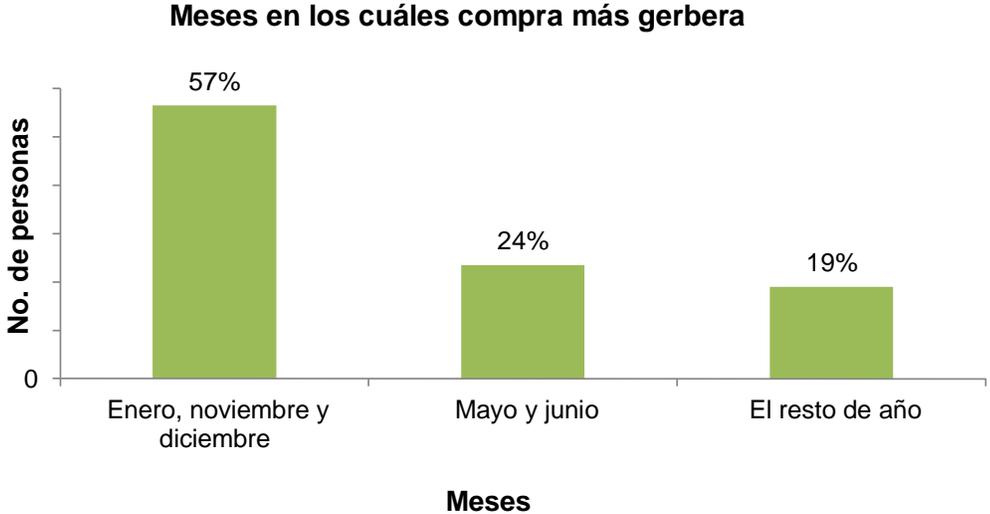
En la Gráfica 2. Frecuencia con qué compra gerberas, podemos notar que más del 52% de nuestros clientes las adquieren cada semana, lo cual nos permite ver que ciertamente nuestro producto no cubre una necesidad básica, sin embargo la frecuencia de su compra si es constante.



Gráfica 3. Principal mercado donde adquiere la gerbera

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de una encuesta aplicada.

En la Gráfica 3. Principal mercado dónde adquiere la gerbera, identificamos a nuestro principal centro o punto de venta que es el Mercado de flores de Tenancingo, debido a que más del 50% de nuestros clientes adquieren en este lugar sus gerberas, lo que para nosotros como microempresa esto nos da un gran ventaja debido que nos permitira reducir tiempos de distrubución del producto y ahorrar costos, los cual nos ayudará a analizar alternativas que mejoren el precio del producto.

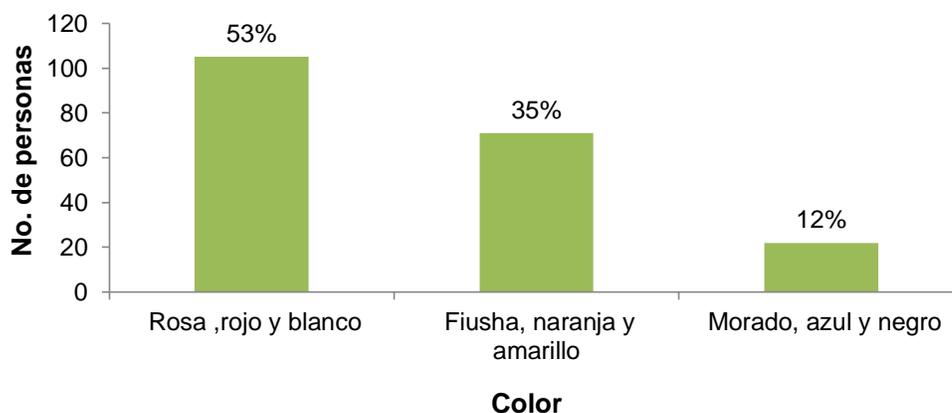


Gráfica 4. Meses en los cuales compra más gerbera.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de una encuesta aplicada.

En la Gráfica 4. Meses en los cuales compra más gerbera. Podemos ver que la gerbera en ciertos meses tiene más demanda que en otros, lo cual como empresa nos permite prepararnos para trabajar bajo presión y lograr sacar la mayor producción posible, siempre y cuando se respete el proceso de crecimiento de la planta.

Color de gerbera que prefiere comprar

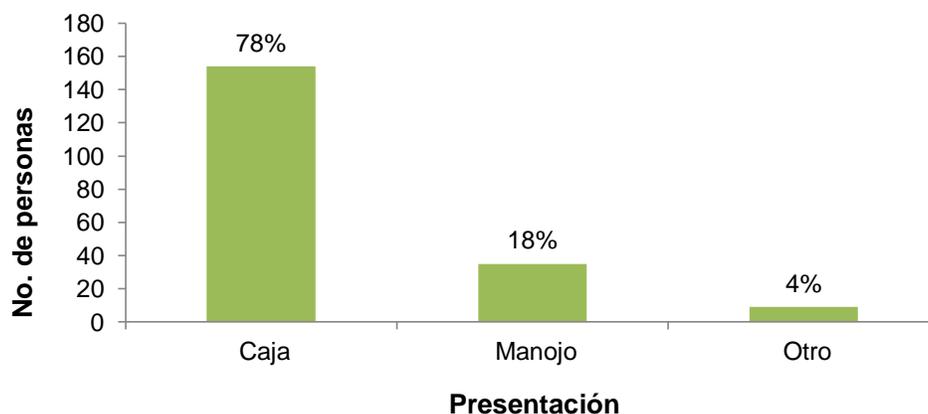


Gráfica 5. Color de gerbera que prefiere comprar.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de una encuesta aplicada

La gráfica 5. Color de gerbera que prefiere comprar. Nos da la oportunidad como microempresa de conocer la preferencia de los clientes, lo que permitirá atender debidamente el mercado, extenderlo a otras latitudes y renovarse más rápidamente a las exigencias de los mismos.

Presentación en qué prefiere comprar la gerbera

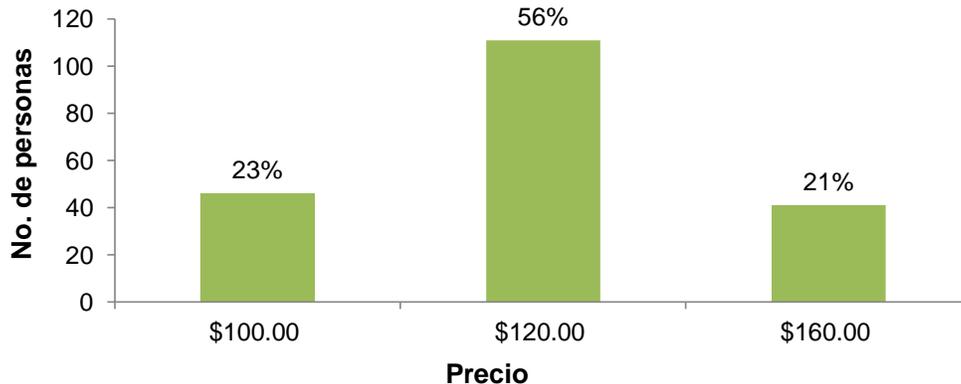


Gráfica 6. Presentación en que prefiere comprar la gerbera.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de una encuesta aplicada.

La Gráfica 6. Presentación en que prefiere comprar la gerbera. Nos permite saber en qué presentación se le hace más factible al cliente trasladar o conservar el producto.

Precio que estaría dispuesto a pagar por una caja de gerberas con 72 flores



Gráfica 7. Precio que estaría dispuesto a pagar por una caja de gerbera con 72 flores.
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en una encuesta aplicada.

La gráfica 7. Precio que estaría dispuesto a pagar por una caja de gerberas con 72 flores. Por lo que es de suma importancia considerar el precio que nuestro cliente estaría dispuesto a pagar por el producto.

Analizando lo anterior, podemos darnos cuenta que este tipo de flor de corte tiene un mercado potencial, por lo que es una buena oportunidad seguir haciendo crecer las microempresas de gerbera en el Estado de México, esto debido a su favorable clima, suelo y ubicación geográfica

El mercado interno mexicano de flores de corte ha sido relativamente favorable en los últimos años. Se espera que la demanda interna continúe creciendo debido al aumento del nivel de vida en México [8].

3.4. Estrategias FODA

La ubicación de la empresa “Flor de Abril Coop.” representa una estrategia de venta debido a que se encuentra en el centro del país, lo que favorece la distribución oportuna de su producto situación que apoya la expansión de la misma.

Por otra parte el clima es una factor ampliamente importante en la producción de la gerbera, al igual que los insumos que ayudan a que esta crezca y se fortaleza, lo cual podemos seguir perseverando con la ayuda de productos de cosecha importados.

3.4.1. Análisis FODA de la empresa “Flor de Abril”

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con personal responsable en las tareas que tienen a su cargo, en tiempo y forma. • Es una Sociedad Cooperativa. • Los precios del producto son accesibles. • Se cuenta con un programa de capacitación trimestral para el personal, con el fin de cuidar su integridad humana y obtener una mejor plantación de gerbera. • Nuestro principal insumo, el bulbo es un producto importado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las afectaciones de las finanzas internacionales y la devaluación del peso. • Poca demanda del producto. • Baja productividad. • La diversidad de flores en el mercado. • Falta de instalaciones y equipo para manejar volúmenes significativos de flor, que permitan ingresar a mercados con potencial.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado del producto es bastante amplio. • Se tiene la oportunidad de franquiciar el nombre de la empresa. • Apoyo de instituciones de orden público y privado para el financiamiento de la empresa. • El lugar del cultivo es muy propicio para la plantación de gerbera. • Diversidad de colores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El elevado costo de nuestros insumos importados. • Competidores con bastante experiencia en el mercado. • Variabilidad de precios al momento de vender el producto. • Que el retorno de inversión se prolongue • Crisis económica, impuestos.

3.4.2. Análisis de la tabla 3.4.1.

Para poder interpretar un análisis FODA, es necesario describir cada uno de los diversos aspectos, a continuación podemos ver de manera específica este estudio dentro de la microempresa Flor de Abril, siguiendo el orden que muestra la tabla.

- La empresa cuenta con personal responsable en las tareas que tiene a su cargo, así como capacitado e instruido, lo cual nos ayuda a prevenir incidentes y riesgos de trabajo, facilita que el personal se identifique con la empresa, aumenta la rentabilidad de la misma, así como la productividad y calidad del trabajo.
- Es una sociedad Cooperativa, en esta caso cada socio se arriesga a perder como máximo el capital aportado, todos los ellos participan con los mismos derechos además de que este tipo de organizaciones puede tener diversas exenciones y bonificaciones fiscales.
- Los precios del producto son accesibles, esto quiere decir que el costo de nuestro producto se elegirá en base a los diversos gastos de producción y disponibilidad por parte del cliente al pagarlo.
- El mercado del producto es bastante amplio, para poder explotar este punto lo primero que debemos hacer es fortalecer los principales puntos de venta, posteriormente trabajar en la publicidad así como en canales de distribución.
- El principal insumo, el bulbo es un producto importado, aunque este pareciera generar un mayor costo en nuestro producto, permite obtener una mejor cosecha de gerbera, lo cual permite que se compense.

- Se pretende franquiciar el nombre de la empresa, lo cual da pauta la apertura de nuevos mercados, con el aumento de la productividad, se reduce el riesgo económico, financiero y comercial.
- Apoyo de instituciones de orden público y privado para el financiamiento de la empresa, lo que apoya a dar un enorme empuje al seguimiento de este negocio, porque agiliza las operaciones comerciales.
- El lugar del cultivo es muy propicio para la plantación de gerbera, esto es gracias al relieve con que cuenta el municipio de Tenancingo, pues es cálido semi-húmedo, esto favorece la cosecha de diversas frutas, vegetales y plantas.
- Diversidad de colores, lo cual se asegura adquiriendo la semilla importada.
- Crisis económica, debido a que nuestro producto no cubre alguna necesidad básica, además de verse afectado por la economía nacional.
- Poca demanda del producto, ya que la gerbera se podría considerar una necesidad terciaria, por lo que es opcional adquirirla.
- Baja productividad, diversos factores que influyen en el crecimiento de la gerbera están manipuladas, como lo son; el sistema de riego, el fumigo y uso de fertilizantes, pero el clima y temperatura ambiente son dos cosas imposibles de controlar, lo que afecta notablemente en el buen crecimiento y desarrollo de la flor.
- La diversidad del mercado, porque actualmente podemos encontrar gerbera nacional y gerbera importada, en la cual podemos ver una gran diferencia empezando por la diversidad de colores, tiempo de duración después de ser cortada y tamaño.

- Falta de instalaciones y equipo para manejar volúmenes significativos de flor, que permitan ingresar a mercados con potencial, esto se debe a que los floricultores dan prioridades en la inversión de sus negocios, empezando por las instalaciones de su plantación, la semilla, los fertilizantes, después viene el personal, y por último y si su presupuesto se los permite invierten en maquinaria.
- Elevado costo de los insumos importados, este factor es muy importante debido a que impacta en el costo final de nuestro producto.
- Competidores con bastante experiencia en el mercado, lo cual nos obliga a seguir manteniendo y abriendo nuevos mercados, para posicionar el producto.
- Variabilidad de precios al momento de vender nuestro producto, esta situación se llega a presentar gracias a los cambios de temperatura que se presentan a lo largo del año, lo cual de alguna manera altera nuestra producción y en ciertos momentos hay mayor oferta que demanda.
- Que el retorno de inversión se prolongue, porque a pesar de que se cuenta con la planeación de la producción, hay temporadas en que la plantación es afectada por diversas plagas o enfermedades, lo cual impide el crecimiento de la flor, por lo que pospone la cosecha de la misma y por lo tanto retrasan las demás actividades.
- Crisis económica, es una amenaza para la empresa porque regularmente los seres humanos nos inclinamos más por nuestras prioridades.

Con todos los datos presentados anteriormente, podemos demostrar que el mercado de la gerbera va en aumento y que es una buena oportunidad dar formalidad a un negocio de este tipo, porque son mayores las retribuciones que las pérdidas, además de que con el análisis FODA, discutimos los diversos factores que podrían beneficiar o afectar a una microempresa de gerbera.

3.5. Referencias bibliográficas

- [1] Rodríguez, S. C., Gámez Ortega, K., Navarro Medina, G., S. & etl. (2013). *Estudio de mercado de productos lácteos en el municipio de Santiago Ixcuintla Nayarit. Revista mexicana de agro negocios*, 202-215.
- [2] Qué es el estudio de mercado, (2015). *Comenzar una empresa*, México.
- [3] EMPRENDEDOR, I. N. (2004). *Guías emprendedoras*. México.
- [4] Tanoira, F. G. (2008). ¿Cuál es el principal objetivo de la mercadotecnia?. *Revista de Ciencias Sociales*, 413-418.
- [5] Stanton, W., Etzel, M. y Walter, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill: México.
- [6] Pérez, L. J. (2010). *Cómo redactar el análisis de los resultados*, México.
- [7] Levin, R. (2010). *Estadísticas para la administración y Economía*. México: PEARSON.
- [8] Gámez, B. Y., Cano García, G. V., Colina León, M. T., Sánchez Abarca, C. & etl. (2012). *Red de mercado y rentabilidad de flor de corte en el Valle de Mexicali Baja California, México. Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 563-575.

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO TECNOLÓGICO

Introducción

Con el objetivo de demostrar la factibilidad del desarrollo de una micro empresa de gerbera, a continuación se presenta el estudio tecnológico el cual forma una parte muy importante dentro del estudio, debido a que en este se contemplan diversos aspectos técnicos y operativos necesarios en el uso eficiente de todos los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio.

En esta parte podremos saber el tamaño de la microempresa, su localización, tamaño de producción, ficha técnica del producto, tipo de instalaciones así como una valorización económica del costo total.

Todo estudio tecnológico tiene como principal característica demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la ejecución del mismo.

4.1. Ficha técnica del producto

La ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suelen contener datos como nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas, todo con el fin de entender claramente las cualidades del mismo [1].

Para cultivar esta flor de corte en la microempresa “Flor de Abril Coop.” Se necesita cubrir una serie de requerimientos, como lo son:

Planta: que es planta pequeña de gerbera, esta es importada de Holanda, lo que se evalúa al adquirirlo es su frescura y tamaño, ya que debe ser de unos 3 cm.

Bromuro: este ingrediente se utiliza para limpiar la tierra, la marca que manejan es Bayer.

Agua: esta debe ser potable de lo contrario que sea baja en sales, porque de esta manera se cuida la calidad del cultivo.

Temperatura del invernadero: en este se debe mantener una temperatura mínima de 10° C y una máxima de 26°C, esta se puede regular un poco subiendo o bajando una malla de plástico que cubre al invernadero y que tiene ligeramente orificios muy finos.

Sistema de riego: se maneja el sistema de goteo, a través de una tubería de plástico que ya viene con los orificios, este sistema se coloca sobre la plantación, con el fin de que el riego se haga directamente a la raíz de la planta.

Plantación: esta se realiza en forma de zig zag cada 20 cm sobre surcos rectangulares de 40 cm de alto sobre el nivel del suelo, por 40 cm de ancho. El propósito de que los surcos sean altos es porque la raíz de la gerbera es bastante larga y necesita ventilación.

Cosecha: después de un mes de que se hizo la plantación se cortan los primeros botones de la gerbera, esto se hace con la finalidad de que los siguientes brotes de la misma aumenten su calidad y productividad.

Corte de la flor: para esta actividad no se requiere de ninguna herramienta lo único que se debe hacer es ladear el tallo de flor, lo cual permitirá que esta sea cortada sin ser dañada.

Empaque y embalaje: una vez cortadas las flores estas se ponen en montículos para poder ser clasificadas, ya sea por colores o tamaños, posteriormente el tallo de estas se pone dentro de charolas de cartón, dejando de un solo lado la flor, en cada charola se ponen 12 flores, más adelante estas son colocadas en cajas de cartón de 70 x 40 x 10 cm, esto para efectos del cuidado del mismo, facilidad de transporte y almacenamiento. Se tendrá a la venta una única presentación de 72 flores.

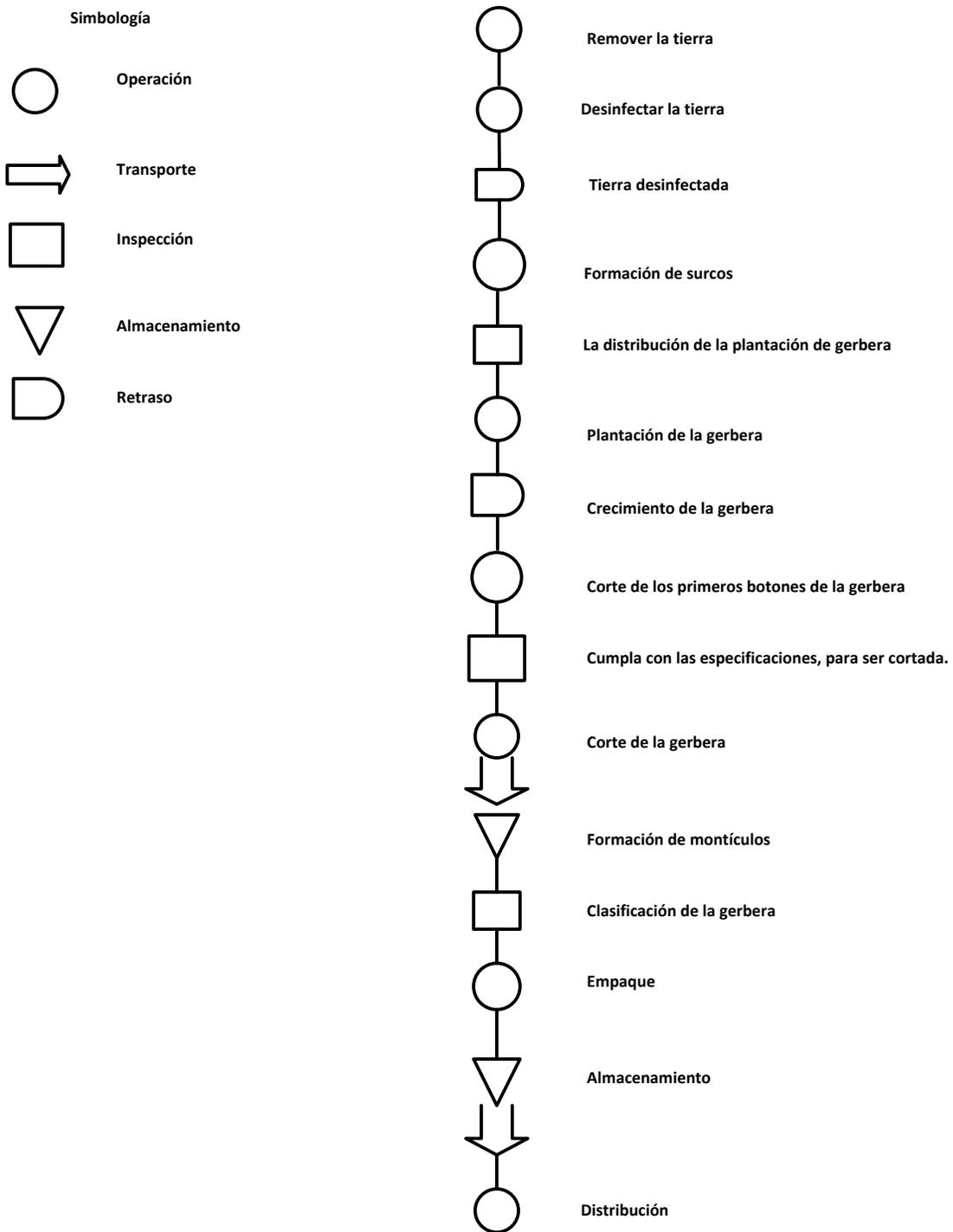
Para cuidar la calidad del producto se recomienda que este se almacene en un lugar templado de entre 15 a 20 °C, esto con el fin de conservar su frescura.

4.2. Diagrama de flujo de operaciones

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquinas, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al ensamble con el conjunto principal [2].

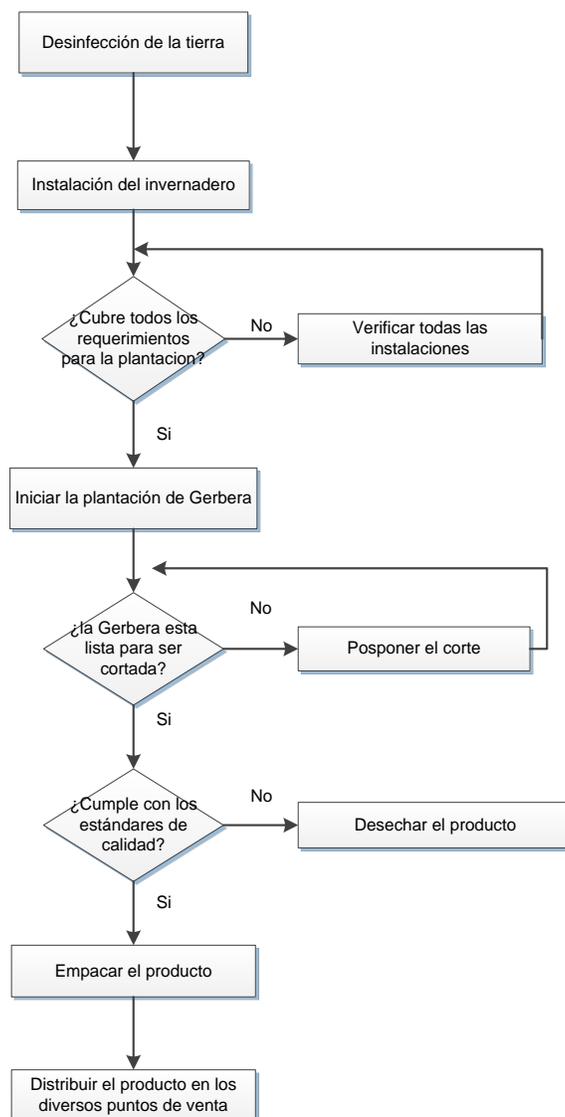
4.2.1. Diagrama de flujo de operaciones de la plantación de gerbera



El anterior diagrama es el que maneja la empresa Flor de Abril Coop. Para el cultivo de su plantación de gerbera, en el podemos ver diversas operaciones e inspecciones así como transportes que son necesarios, para obtener un buen producto.

4.3. Diagrama de flujo de decisión

Es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso. Por medio de este diagrama es posible ver en que consiste el proceso y como se relacionan las diferentes actividades; así mismo es de utilidad para analizar y mejorar el proceso [3].



En el diagrama de flujo de proceso, podemos ver las diversas operaciones que se deben desarrollar para obtener nuestro producto final que es la gerbera. Este es de gran ayuda debido a que nos indica en qué momento se deben tomar ciertas decisiones y ya una vez que estas se han tomado, las posibles alternativas que podríamos tener.

4.4. Tamaño y capacidad del proyecto

El análisis y desarrollo de este apartado es de suma importancia debido a que muestra la cantidad de recursos materiales, financieros y humanos que serán empleados en el mismo.

El tamaño y capacidad de este proyecto abarca diversos aspectos como la demanda cubierta por el producto así como la dimensión del terreno

4.4.1. Distribución y diseño de las instalaciones

Para el adecuado diseño de las instalaciones se tuvieron que evaluar diversas condiciones y especificaciones del terreno, como lo son el tamaño del terreno y la ubicación.

A continuación en la tabla 1. Distribución de las instalaciones de la microempresa, se muestran las dimensiones que conforman cada área de la microempresa Flor de Abril Coop.

No.	Áreas	Medidas (metro cuadrado)
1	Área de Siembra	2000.00
2	Área de riego	9.00
3	Área de empaque	58.50
4	Área de carga	67.50
5	Oficinas	37.00
6	Pasillos	20.00
7	Sanitarios	8.00
TOTAL		2200.00

Tabla 1. Distribución de las instalaciones de la microempresa Flor de Abril Coop.

Fuente: Elaboración propia en base a las dimensiones del terreno.

4.4.2. Lay out de la microempresa "Flor de Abri Coop."



Fuente: Elaboración propia.

TESIS	7/11/2014	Cedano E
INVERNADERO "FLOR DE ABRIL"	Escala: 1:650	Acot. M

4.4.3. Especificaciones generales de las áreas de la microempresa " Flor de Abril Coop".

La dimensión para el establecimiento de la microempresa es de 20 m de ancho x 110 m de largo, por lo que da una área de 2200 m². Dicha microempresa contará con las siguientes áreas:

- Oficinas de encuentran en la parte frontal derecha de la microempresa, tienen una superficie de 37 m² las cuales están divididas con tabla roca y en ellas se encuentran cinco escritorios, cinco computadoras, algunas sillas, una impresora.

- Área de carga se encuentra en la parte media frontal de la microempresa, mide 7.5 m de ancho por 9 m de largo, por lo que tiene una superficie cuadrada de 67.5 m², en este se encuentra una pequeña caseta electrónica que da acceso a la microempresa.

- Almacén está situado en la parte frontal media de la microempresa, tiene una superficie cuadrada de 13.5 m² cuenta con tres anaqueles, los cuales contienen suministros para el empaque y cuidado del producto en su fase de crecimiento.

- Área de empaque tiene un área de 58.5 m², en este lugar se encuentran tinas de plásticos con agua, para hidratar la flor, al igual que unas pequeñas bancas en las cuales se apila el producto final.

- Área de riego se encuentra en la parte frontal izquierda de la microempresa y mide 3 m x 3 m, lo que son 9 m². En esta área de cuenta con una cisterna subterránea que mide 3 m x 4 m x 2m y una bomba eléctrica.

- Sanitarios se localizan en la parte media de la microempresa, cubren una área de 8 m² en esta parte se encuentran tres tazas, un mingitorio, dos lavabos y dos espejos.
- Área de siembra se divide en dos partes, y estas se localizan en la parte posterior de la entrada, a una distancia de 9m , las cuales miden 20 m x 50 m , que en total suman 2000 m², en esta área están cultivadas 9, 000 plantas de gerbera jamesonii bolus.
- Pasillo se encuentra en la parte media de las dos áreas de siembra

4.5. Presupuesto de inversión

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia [4].

En este caso el presupuesto de inversión es para una microempresa de Gerbera Jamesonii Bolus, ubicada en Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México.

Dentro del presupuesto se encuentran incluidos todos los recursos necesarios para el desarrollo de la misma, como son:

- 1) Recursos Materiales.
- 2) Recursos Humanos.
- 3) Recursos Financieros.

4.5.1. Recursos Materiales

El presupuesto de inversión de recursos materiales engloba todos los costos que se refieren a obras físicas, equipo, maquinaria, insumos, servicios como drenaje, agua potable, luz, servicios de comunicación, entre otros y la puesta en marcha del proyecto.

4.5.1.1. Especificaciones de la obra civil

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Instalaciones de la microempresa	Contiene el excavado interior y exterior, pisos y techos	180 m ²	\$ 1 000,00	\$180 000,00

Tabla 2. Especificaciones de la obra civil.

Fuente: Elaboración propia en base a una empresa Constructora.

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Invernadero	Nave de 50 x 20m de acero galvanizado cal.14	2	\$ 320 000,00	\$ 640 000,00
Inversión total en obras físicas					\$ 820 000,00

Tabla 3. Especificaciones del invernadero.

Fuente: Precio establecido por la empresa Operadora Hidropónica S. de R.L. de C. V.

Costo del terreno donde se ubicara la microempresa “Flor de Abril Coop”

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor en m ²	Valor total
Terreo baldío de 110 m x 20m	m ²	2 200	\$ 600, 00	\$1 320 00,00

Tabla 4. Costo y especificaciones del terreno

Fuente: Precio establecido por el propietario.

Cabe aclarar que el terreno que se dispone para la instalación de la microempresa es propio y el valor total asentado en el cuadro anterior corresponde solo al valor que este tendría en caso de ser vendido

4.5.1.2. Mobiliario y equipo

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Escritorio	Escritorio bachelor	5	\$ 599,00	\$ 3 594,00
2	Laptop	Dell Insparation de 64 MB	5	\$ 8 499,00	\$ 42 495,00
3	Silla	Silla de trabajo carolina	5	\$ 399,00	\$ 1 995,00
4	Porta lápiz	Porta lapices de plástico	5	\$ 19,90	\$ 99,50
5	Archivero	Archivero 4 gavetas plata	1	\$ 2 749,00	\$ 2 749,00
6	Librero	Librero square	1	\$ 1 699,00	\$ 1 699,00
7	Impresora multifuncional	Canon multifuncional D1320 Laser Negro	1	\$ 6 899,00	\$ 6 899,00
8	Teléfono	Panasonic Cuadruple Dect 6.0	1	\$ 995,00	\$ 995,00
9	Tabla	Tabla de madera con clip tamaño carta	5	\$ 23,00	\$ 115,00
10	Engrapadora	Engrapadora de pinza pilot	1	\$ 279,00	\$ 279,00
11	Perforadora	Perforadora de 2 orificios	1	\$ 429,00	\$ 429,00
12	Letreros	Señalamientos de 15x15 cm	12	\$ 32,00	\$ 384,00

Tabla 5. Mobiliario y equipo para las oficinas

Fuente: Elaboración propia*.

Mobiliario y equipo para el área de riego

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Bomba eléctrica	Bomba eléctrica sumergible 1,5 hp	1	\$ 1 495,00	\$ 1 495,00
2	Manguera de riego	Metro de manguera de plástico de goteo 16mm	2 200	\$ 2,70	\$ 5 940,00
4	Cisterna	Cisterna subterránea de cemento colado de 4x5x3m	1	\$ 12 000,00	\$ 12 000,00

Tabla 6. Mobiliario y equipo para el área de riego

Fuente: Elaboración propia*.

Área de empaque

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Anaqueles	Anaqueles estante de metal, cuatro niveles	4	\$ 299,00	\$ 1 196,00
2	Tinas	Tinas de plástico reforzadas 200 lts	3	\$ 450,00	\$ 1 350,00
3	Mesa	Mesa plegable 1.8 m	2	\$ 825,00	\$ 1 650,00
5	Silla	Silla plegable Plástico	3	\$ 365,00	\$ 1 095,00
6	Rotulador	Rotulador Dymo Label Manager	1	\$ 699,00	\$ 699,00
7	Engrapadora	Engrapadora Bostitch	1	\$ 379,00	\$ 379,00
8	Despachador de cinta	Despachador de cinta doble essentials	3	\$83.30	\$ 249,90

Tabla 7. Mobiliario y equipo para el área de empaque.

Fuente: Elaboración propia*.

Área de carga

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Camioneta	Camioneta Ford de 3.2 Toneladas	1	\$ 500 000,00	\$ 500 000,00
2	Caseta eléctrica	Caseta eléctrica	1	\$ 12 000,00	\$ 12 000,00
3	Diablo	Diablo de carga 100kg	2	\$ 495,00	\$ 990,00

Tabla 8. Mobiliario y equipo para el área de carga

Fuente: Elaboración propia*.

Sanitarios

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Sanitario	Paquete sanitario Sevilla blanco	3	\$ 1297,00	\$ 3 891,00
2	Migitorio	Mingitorio Allbrook	1	\$ 1200,00	\$ 1200,00
3	Lavabo	Lavabo Cosmos 4 in de empotrar blanco	1	\$ 419,00	\$ 419,00
4	Espejo	Espejo rectangular de 35 x 40 cm	2	\$ 180,00	\$ 360,00
5	Despachador de papel higiénico	Despachador de papel para las manos	2	\$ 530,00	\$ 1 060,00
6	Despachador de papel higiénico	Despachador de papel Mini Ae36000 Jofel	3	\$ 416,00	\$ 1 248,00
7	Despachador de shampoo	Despachador de shampoo para manos	2	\$ 240,00	\$ 480,00
8	Tinaco	Tinaco rotoplas 750 lts Tricapa	1	\$ 2 200,00	\$ 2 200,00

Tabla 9. Mobiliario y equipo para el área de sanitarios.

Fuente: Elaboración propia*.

Equipo de limpieza

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Escoba	Cepillos para piso con bastón	4	\$ 14,60	\$ 58,40
2	Recojedor	Recojedor de plástico	3	\$ 13,00	\$ 39,00
3	Trapeador	Trapeador Spin Auto Exprimidor	2	\$ 395,00	\$ 790,00
4	Bote para basura	Bote separador de basura Rubbermaid	3	\$ 549,00	\$ 1 647,00
5	Bote para basura	Bote metálico para basura	2	\$ 350,00	\$ 700,00

Tabla 10. Mobiliario y equipo de limpieza.

Fuente: Elaboración propia*.

Equipo manual

No.	Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Pala	Pala redonca classic puño	2	\$ 150,00	\$ 300,00
2	Azadón	Azadon oreja y martillo con mango	2	\$ 219,00	\$ 438,00
3	Pico	Talacho-pico 5 Lb	1	\$ 252,00	\$ 252,00
4	Carretilla	Carretilla dulcera	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Inversión total en mobiliario y equipo					\$ 616 358,80

Tabla 11. Equipo manual.

Fuente: Elaboración propia*.

4.5.1.3. Materias primas e insumos

Área de cultivo

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Bromuro de sodio	Latas de Bromuro	20	\$ 600,00	\$ 12 000,00
Planta de Gerbera Jamesonii	Gerbera Jamesonii Bolus	9 000	\$ 18,00	\$ 162 000,00

Tabla 12. Materia prima para el área de cultivo.

Fuente: Elaboración propia*.

Oficinas

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total mensual
Tinta	Toner	1	\$ 2 099,00	\$ 2 099,00
Hojas	Caja ofixpres carta 75 gr 92% blancura	1	\$ 459,00	\$ 459,00
Lapiceros	Lapicero punto medio tinta negra	10	\$ 2,00	\$ 20,00
Marcadores	Marcatexto Bic Brite Liner colores surtico c/5	1	\$ 56,00	\$ 56,00

Tabla 13. Materia prima para el área de oficinas.

Fuente: Elaboración propia*.

Área de empaque

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total mensual
Caja	Charolas de cartón	1280	\$ 18,00	\$23 040,00
Periódico	Kilogramo de papel periódico	24	\$ 5,00	\$ 120,00
Liga	Ligas # 18 aguila 100gr	4	\$ 21,00	\$ 84,00
Grapas	Grapas	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Etiqueta	Etiqueta de papel adhesiva de 10x8cm	2 400	\$ 2,50	\$ 6 000,00
Masking	Cinta adhesiva masking	15	\$ 24,20	\$ 363,00

Tabla 14. Materia prima para el área de empaque.

Fuente: Elaboración propia*.

Área de riego

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total mensual
Fertilizante	Paquete de fertilizante soluble	4	\$ 1 000,00	\$ 4 000,00

Tabla 15. Materia prima para el área de riego.

Fuente: Elaboración propia*.

Área de carga

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total mensual
Gasolina	Litro de gasolina Premium	276	\$ 14,38	\$ 3 968,88

Tabla 17. Materia prima para el área de carga

Fuente: Elaboración propia*.

Sanitarios

Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total mensual
Papel higiénico	Bobina Tork Gr 12/180m	4	\$ 250,00	\$ 1 000,00
Shampoo	Shampoo para manos	3	\$ 50,00	\$ 75,00
Artículos de limpieza	Varios	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Inversión total en materias primas				\$ 215 578,88

Tabla 18. Materia prima para el área de sanitarios

Fuente: Elaboración propia*.

*Costos variables cotizados en diversas tiendas departamentales como Office Depot, Walmart, Sánchez Automotriz, PEMEX, Ferrecasa, Home Depot, Nova Casa, entre otras.

Balance de insumos

(Cifras expresadas en pesos)

No.	Concepto	Costo mensual
1	Agua	\$ 15,00
2	Luz	\$ 450,00
3	Teléfono	\$ 450,00
Inversión total en insumos		\$ 915,00

Tabla 19. Balance de insumos

Fuente: Elaboración propia.

Costos totales en recursos materiales

Concepto	Costo
Obras físicas	\$ 820 000,00
Mobiliario y equipo	\$ 616 358,80
Materias primas	\$ 174 000,00
Materia primas (mensual)	\$ 41 578,88
Insumos (mensual)	\$ 915,00
Total	\$ 1 652 852,68

Tabla 20. Costos totales en Recursos Materiales

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2. Recursos humanos

En la siguiente tabla se muestran los salarios y número de trabajadores que se están contemplando dentro de la microempresa.

Cargo	No. De puestos	Monto mensual por puesto	Monto mensual total
Gerente General	1	\$ 4800,00	\$ 4 800,00
Gerente	4	\$ 4 000,00	\$ 16 000,00
Supervisor	1	\$ 3 800,00	\$ 3 800,00
Operadores	4	\$ 2 460,00	\$ 10 576,00
Inversión total en Recursos Humanos			\$ 35 176,00

Tabla 21. Recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. Recursos financieros

A continuación podemos observar una tabla que muestra las actividades a realizar para poder lograr la gestión total de la microempresa, en la cual se contemplan el uso total de los recursos financieros necesarios y analizados anteriormente

Concepto	Meses											
	1			2			3			4		
Constitución legal de la empresa	■	■										
Realización de requisitos legales		■	■	■								
Contrato de servicios luz y agua				■	■							
Construcción				■	■	■	■	■	■			
Contrato de servicio de teléfono							■	■				
Adquisición de mobiliario									■	■		
Adquisición de materia prima										■	■	
Contratación del personal											■	■

Tabla 22. Cronograma de recursos financieros.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Referencias bibliográficas

[1] Grabados, O. (2012).Ficha Técnica, 6.

[2] S., M. d. (2010). Diagrama de Operaciones de Proceso. Diagrama de procesos, 11.

[3] Pulido, H. G. & De la Vara Salazar R. (2013). *Control estadístico de la Calidad y Seis sigma*. México: Mc Graw Hill.

[4] González, M. (2002). Qué es un presupuesto. Presupuestos.

CAPÍTULO V.

FACTOR HUMANO

Introducción

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad tanto de la maquinaria como de los trabajadores. Un ejemplo es la administración científica, donde Taylor considera el hecho de que la razón de ser del trabajo era la remuneración que se percibía a cambio. Ahora ya no es suficiente ofrecer un buen salario a nuestros trabajadores, hay que cuidar diversos aspectos en ellos como lo es su seguridad personal, el clima organizacional, la satisfacción de su trabajo, por mencionar algunos.

Cabe mencionar que el buen funcionamiento de una organización productiva se antepone al buen funcionamiento de los procesos de la empresa, ciertamente son las personas responsables de ejecutar e implementar los planes que integran los sistemas de producción, en donde las que intencionalmente ponen a disposición de la empresa su conocimiento y experiencia, además ellas son quienes deciden colaborar y comprometerse en la ejecución de las acciones requeridas por la organización.

5.1. Definición de Manual Organizacional

Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de su organización [3].

5.1.1. Objetivos del Manual Organizacional

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Sus objetivos son:

- Presentar una visión del objetivo de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas [4].

5.1.2. Ventajas y desventajas del Manual Organizacional

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones. Entre las ventajas más importantes son:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos [1].

Entre las desventajas podemos encontrar:

- Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez [1].

Los manuales deben renovarse con el fin de actualizarse, así con esto registrar los movimientos que se producen con respecto a los procedimientos y funciones.

Cabe señalar que no son una técnica o corriente organizacional nueva. Los manuales han existido desde que el hombre se dio cuenta que tenía que existir un documento el cual sirviera como fundamento para la realización de sus actividades cotidianas de manera concreta y precisa.

A continuación se muestra el Manual Organizacional de la empresa Flor de Abril Coop.

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

5.2. Manual organizacional

Introducción

Este Manual Organizacional se realizó con la finalidad de dar a conocer la descripción de puestos que prevalece en la empresa “Flor de Abril Coop.”. Dada la necesidad de tener una mejor organización interna, así como definir las funciones, actividades, los niveles de información, habilidad, experiencia y la responsabilidad que exige cada puesto de trabajo, bajo ciertas condiciones políticas y ambientales.

Este documento contiene los siguientes apartados:

- Objetivos
- Base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Descripción de puestos

El Manual Organizacional es una herramienta muy útil para la empresa, debido a que ayuda a tener una mejor administración con el recurso humano.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Antecedentes históricos

Desde la llegada de los japoneses a Tenancingo y Villa Guerrero, Estado de México, aproximadamente en los años 50s, muchas familias en lugar de seguir cultivando maíz, arroz, trigo, frijol, etc. Decidieron cambiar de giro y cosechar diversos tipos de flor.

Tal es el caso de la familia Camacho Chávez que desde los años 80s, iniciaron un negocio de flor, empezaron cultivando plantas muy sencillas como lo son; la dalia, el clavel, la nube, el polar, entre otras. Las cuales únicamente comercializaban en el Mercado de flores de Tenancingo, Estado de México.

Posteriormente en los 90s empiezan a comercializar su flor en la Central de abastos de la Cd. de México, lo cual los obliga a incrementar su producción y variedad de flores, inician con el cultivo de lilis y solidago.

En el año 2005 y gracias a la inquietud de esta familia, deciden iniciar la construcción de un invernadero de 2200 metros cuadrados, dedicados al cultivo de gerbera.

La empresa “Flor de Abril Coop”, a la fecha cultiva flores de corte.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Actualmente el negocio de la familia Camacho Chávez sigue creciendo, a la fecha cuenta con diversos cultivos de flor, entre los que destacan, gerbera, solidago, lilis y astromelia, cuenta con 8 trabajadores y sus principales mercados de venta son: la Central de abastos en la Cd. de México y el Mercado de flores de Tenancingo, Estado de México.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Base legal

Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos

Del Trabajo y de la Previsión Social

Artículo 123. “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley”.

Ley Federal del Trabajo

Título tercero

Condiciones de Trabajo

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 56. “Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para los trabajos, sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones,

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil”.

Capítulo II

Jornada de trabajo

Artículo 58. “Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo”.

Artículo 59. “El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales”.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Capítulo IV

Vacaciones

Artículo 76. “Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, en ningún caso podrá ser inferior a

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril. Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios, después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicio”.

Capítulo V

Salario

Artículo 82. “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

Capítulo IX

Agentes de comercio y otros semejantes

Artículo 285. “Los agentes de comercio, de seguros, los vendedores, viajantes, propagandistas o impulsores de ventas y otros semejantes, son trabajadores de la empresa o empresas a las que prestan sus servicios, cuando su actividad sea permanente, salvo que no ejecuten personalmente el trabajo o que únicamente intervengan en operaciones aisladas”[5].

Ley de Seguridad Social

Capítulo único

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Artículo 2. “La seguridad social tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizado por el Estado”.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del IVA.
- Reglamento de la empresa.
- Políticas de la empresa.
- Manuales.
- Circulares.
- Memorándums.

Ley del Seguro Social

Título primero

Disposiciones generales

Capítulo único

Artículo 4. “El seguro es el instrumento básico de la seguridad social establecido

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

como un servicio público de carácter nacional en los términos de esta Ley, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos.

Artículo 6. “El seguro social comprende:

- I. El régimen obligatorio, y
- II. El régimen voluntario.

Artículo 11. “El régimen obligatorio comprende los seguros de:

- I. Riesgos de trabajo;
- II. Enfermedades y maternidad;
- III. Invalidez y vida;
- IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejes, y
- V. Guarderías y prestaciones sociales.

Artículo 13. “Voluntariamente podrán ser sujetos de aseguramiento al régimen obligatorio:

- I. Los trabajos en industrias familiares y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados;
- II. Los trabajadores domésticos;
- III. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios;

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

IV. Los patrones personas físicas con trabajos asegurados a su servicio, y

V. Los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

Artículo 15. “Los patrones están obligados a:

I. Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de sus salario y demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles;

II. Llevar registros, tales como nóminas y listas de raya en las que se asiente invariablemente el número de días trabajados y los salarios percibidos por sus trabajadores, además de otros datos que exijan en la presente Ley y sus reglamentos. Es obligatorio conservar estos registros durante los cinco años siguientes a los de su fecha.

III. Determinar las cuotas obrero-patronales a su cargo y enterar su importe al instituto.

Capítulo III

Del seguro de riesgos de trabajo

Sección primera

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril de Coop.”
---------------------------------------	---	--

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Generalidades

Artículo 41. “Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo. Además de los considerados en los artículos 42 y 43 de la presente ley.

Artículo 46. “No se considerarán para los efectos de esta ley, riesgos de trabajo que sobrevengan por alguna de las causas siguientes:

- I. Si el accidente ocurre encontrándose el trabajador en estado de embriaguez;
- II. Si el accidente ocurre encontrándose al trabajador bajo la acción de algún psicotrópico, narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción suscrita por algún médico titulado y que el trabajador hubiera exhibido y hecho del conocimiento del patrón;
- III. Si en trabajador se ocasiona intencionalmente una incapacidad o lesión por sí o de acuerdo con otra persona;
- IV. Si la incapacidad o siniestro es el resultado de alguna riña o intento de suicidio, y
- V. Si el siniestro es resultado de un delito intencional del que fuere responsable el trabajador asegurado.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Artículo 50. “El asegurado que sufra algún accidente o enfermedad de trabajo, para gozar de las prestaciones en dinero a que se refiere este capítulo, deberá someterse a los exámenes médicos y a los tratamientos que determine el instituto, salvo cuando exista causa justificada. El instituto deberá dar aviso al patrón cuando califique de profesional algún accidente o enfermedad.

Artículo 55. “Los riesgos de trabajo pueden producir:

- I. Incapacidad temporal;
- II. Incapacidad permanente parcial;
- III. Incapacidad permanente total, y
- IV. Muerte

Sección segunda

De las prestaciones en especie

Artículo 56. El asegurado que sufra un riesgo de trabajo tiene derecho a las siguientes prestaciones en especie:

- I. Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica;
- II. Servicio de hospitalización;
- III. Aparatos de prótesis y ortopedia, y
- IV. Rehabilitación.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Capítulo IV

Del seguro de enfermedades y maternidad

Sección primera

Generalidades

Artículo 84. Quedan amparados por este seguro:

- I. El asegurado;
- II. El pensionado por:
 - a. Incapacidad permanente total o parcial;
 - b. Invalidez;
 - c. Cesantía en edad avanzada y vejez, y
 - d. Viudez, orfandad o ascendencia;
- III. La esposa del asegurado o, a falta de ésta, la mujer con quien ha hecho vida marital durante los cinco años anteriores a la enfermedad, o con la que haya procreado hijos, siempre que ambos permanezcan libres de matrimonio. Si el asegurado tiene varias concubinas ninguna de ellas tendrá derecho a la protección.

Del mismo derecho gozará el esposo de la asegurada o, a falta de éste el concubinario, siempre que hubiera dependiendo económicamente de la

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- asegurada, y reúnan, en su caso, los requisitos de párrafo anterior;
- IV. La esposa del pensionado en los términos de las incisos a., b. y c. de la fracción II, a falta de esposa, la concubina si reúne los requisitos gozará de ese derecho, el mismo derecho gozará el esposo de la pensionada o a falta de éste el concubinario, si reúne los requisitos de la fracción III;
- V. Los hijos menores de dieciséis años del asegurado y de los pensionados, en los términos consignados en las fracciones anteriores;
- VI. Los hijos del asegurado cuando no puedan mantenerse por su propio trabajo debido a una enfermedad crónica, defecto físico o psíquico, hasta en tanto no desaparezca la incapacidad que padecen o hasta la edad de veinticinco años cuando realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional;
- VII. . Los hijos mayores de dieciséis años de los pensionados por invalidez, cesantía en edad avanzada y vejez, que se encuentren disfrutando de asignaciones familiares, así como los de los pensionados por incapacidad permanente, en los mismos casos y condiciones establecidas en el artículo 136;
- VIII. El padre y la madre del asegurado que vivan en el hogar de éste, y
- IX. El padre y la madre del pensionado en los términos de los incisos a., b. y c. de la fracción II, si reúnen el requisito de convivencia señalado en la

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

fracción VIII. Los sujetos comprendidos en las fracciones III a IX, inclusive, tendrán derecho a las prestaciones respectivas si reúnen además lo requisitos siguientes:

- a. Que dependan económicamente del asegurado o pensionado, y
- b. Que el asegurado tenga derecho a las prestaciones consignadas en el artículo 94 de esta ley.

Capítulo IV

Del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez

Sección primera

Generalidades

Artículo 152. “Los riesgos protegidos por este capítulo son el retiro, la cesantía en edad avanzada y la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro, en los términos y con las modalidades previstas en esta ley”.

Capítulo VII

Del seguro de guarderías y de las prestaciones sociales

Sección primera

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Del ramo de guarderías

Artículo 201. “El ramo de guarderías cubre el riesgo de la mujer trabajadora y del trabajador viudo o divorciado que conserve la custodia de los hijos de no poder proporcionar cuidados durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia, mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en este capítulo [5].

Ley general de sociedades mercantiles

Capítulo I

De la constitución y funcionamiento de las sociedades en general

Artículo 1. “Esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I. Sociedad en nombre colectivo;
- II. Sociedad en comandita simple;
- III. Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV. Sociedad anónima;
- V. Sociedad en comandita por acciones, y
- VI. Sociedad cooperativa.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V de este artículo podrán constituirse como sociedad de capital variable”.

Ley general de las sociedades cooperativas

Título I

Capítulo único

Disposiciones generales

Artículo 1. “La presente ley tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Sociedades Cooperativas y sus organismos en que libremente se agrupen, así como los derechos de los socios. Sus disposiciones son de orden público, interés social y de observancia general en el territorio nacional”.

Artículo 2. “La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Artículo 6. “Las sociedad cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- II. Administración democrática;
- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- IV. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- V. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- VI. Participación en la integración cooperativa;
- VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
- VIII. Promoción de la cultura ecológica.

Artículo 7. “El importe total de las aportaciones que los socios de nacionalidad extranjera efectúen al capital de las sociedades cooperativas, no podrá rebasar el porcentaje máximo que establece la Ley de Inversión Extranjera.

Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las sociedades cooperativas, además de que deberán cumplir con lo preceptuado por la fracción I del artículo 27 constitucional.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Artículo 8. “Las sociedades cooperativas se podrán dedicar libremente a cualesquiera actividades económicas lícitas.

Título II

Capítulo I

De la constitución y registro

Artículo 11. “En la constitución de las sociedades cooperativas se observará lo siguiente:

- I. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones;
- II. Serán de capital variable;
- III. Habrá igualdad esencial en los derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres;
- IV. Tendrán duración indefinida, y
- V. Se integrarán con un mínimo de cinco socios, con excepción de aquellas a que se refiere en Artículo 33 Bis de esta Ley.

Artículo 12. “La constitución de las sociedades cooperativas deberá realizarse en asamblea general que celebren los interesados, y en la que se levantará una acta

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

que contendrá:

- I. Datos generales de los fundadores;
- II. Nombre de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez los consejos y comisiones; y
- III. Las bases constitutivas.

Los socios deberán acreditar su identidad y ratificar su voluntad de constituir la sociedad cooperativa y de ser suyas las firmas o las huellas digitales que obran en el acta constitutiva, ante un notario público, corredor público, juez del distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario, delegado municipal o titular de los órganos político administrativos del Distrito Federal, del lugar en donde la sociedad cooperativa tenga su domicilio.

Artículo 13. “A partir del momento de la firma constitutiva, las sociedades cooperativas contarán con personalidad jurídica, tendrán patrimonio propio y podrán celebrar actos y contratos, así como asociarse libremente con otras para la consecución de su objeto social.

El acta constitutiva de las sociedades cooperativas de que se trate, se inscribirá en el Registro Público de Comercio que corresponda a su domicilio social.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Autorizó Empresa “Flor de Abril Coop.”
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Artículo 16. Las bases constitutivas de las sociedades cooperativas contendrán:

- I. Denominación y domicilio social;
- II. Objeto social, expresando concretamente cada una de las actividades a desarrollar;
- III. Los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado;
- IV. Forma de constituir o incrementar al capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que se adopten;
- V. Requisitos y procedimiento para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios;
- VI. Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación;
- VII. Áreas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento y en particular de la educación cooperativa en los términos del artículo 47 de esta Ley;
- VIII. Duración del ejercicio social que podrá coincidir con el año de calendario, así como el tipo de libros de actas y de contabilidad a llevarse;
- IX. Forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo;

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- X. El procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizarán por lo menos una vez al año, así como las extraordinarias que se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros;
- XI. Derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular;
- XII. Formas de dirección y administración interna, así como atribuciones y responsabilidades, y
- XIII. Las demás disposiciones necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa siempre que no se opongan a lo establecido en esta ley.

Las cláusulas de las bases constitutivas que no se apeguen a lo dispuesto por esta ley, serán nulas de pleno derecho para todos los efectos legales correspondientes.

Artículo 28. “Los rendimientos anuales que reporten los balances de las sociedades cooperativas de productores, se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar”.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Artículo 49. “El capital de las sociedades cooperativas se integrarán con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se destinen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en el artículo 63 de esta Ley.

Artículo 50. “las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes o trabajo; estarán representadas por certificados que serán nominativos, indivisibles y de igual valor, las cuales deberán actualizarse anualmente [6].

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Atribuciones

Analizando lo anterior:

“Flor de Abril Coop.” brinda a sus clientes un producto de calidad así como a un buen precio, facilitando a sus trabajadores, un ambiente de trabajo seguro y sano.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Cultura organizacional

Misión

Somos el principal productor y vendedor de gerbera a nivel Regional y posteriormente a nivel estatal, cuidando en todo momento la calidad de nuestro producto, además al adquirirlo estarás contribuyendo en la sustentabilidad del medio ambiente y en la gestión de empleos.

Visión

Ser la empresa número uno productora de gerbera a nivel regional en un lapso de 3 años, caracterizada por el cuidado y buen trato hacia el personal, esto sin descuidar los objetivos de la empresa.

<p>Elaboró Cedano Álvaro María Esther</p>	<p>Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"</p>	<p>Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."</p>
---	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Valores de la empresa

Respeto: Porque ante todo primero debemos reconocernos y valorarnos como personas.

Trabajo en equipo: Es importante recalcar que trabajando juntos hacia un mismo objetivo, se logran mejores resultados.

Honestidad: Podemos verla reflejada en lo que decimos y hacemos.

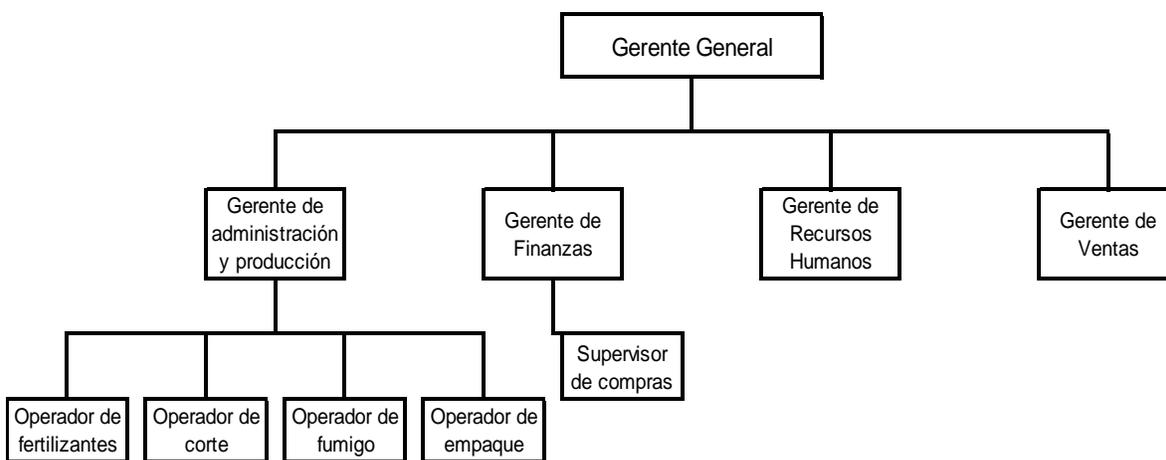
Tolerancia: Cada persona posee diversas cualidades y habilidades, es por ello que se debe tener respeto en su manera de aprender y trabajar.

Justicia: Para brindar un salario adecuado, condiciones de trabajo seguras, respetando los tiempos de las jornadas laborales.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril		Fecha	26/05/14		
			Página		De	
	Manual de Organización		Sustituye a			
			Página		De	
De fecha						

Organigrama



Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Gerente General
- Ubicación: Oficina de Gerencia
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 12:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - Gerente de Administración y Produccion
 - Gerente de Finanzas
 - Gerente de Recursos Humanos
 - Gerente de Ventas

Propósito del puesto: Supervisar, controlar , administrar, eficiente y eficazmente el buen manejo de los recursos materiales, humanos así como financieros de la empresa, para el buen funcionamiento de la misma, cuidando el ambiente de trabajo, en conjunto con sus condiciones Humanas y Físicas,

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

proporcionando la infraestructura necesaria.

Funciones Generales

- Administrar y representar legalmente a la empresa “Flor de Abril Coop.”
- Coordinar los trámites notariales que con motivo de la actividad de la empresa se tengan que actualizar.
- Establecer los respectivos cargos al personal que considere competente.
- Vigilar y coordinar el estricto cumplimiento de las actividades dentro de la empresa. Atender los conflictos individuales y colectivos de trabajo que con motivo de la actividad de la empresa se presenten.
- Diseñar y ejecutar los planes de producción mensual y anual.
- Optimización de recursos en los procesos de plantación.
- Control y administración de documentos de la empresa en general.
- Coordinar y gestionar actividades de Servicios de la empresa.
- Proporcionar el equipo de protección adecuado al personal.

Funciones Específicas:

- Administración y optimización de recursos humanos, materiales y financieros.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa “Flor de Abril”	Empresa “Flor de Abril Coop.”

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

D) Responsabilidades:

- El cumplimiento del Reglamento Interno de la Empresa.
- El buen manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

E) Comunicación: Vertical

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Administración, Cadena de suministros, Punto de equilibrio, Relaciones humanas, Microsoft office, Liderazgo competitivo, Comunicación.
- **Experiencia:** 5 años.
- **Habilidades:** Conocimiento de los procesos, técnicas o herramientas, capacidad de negociación, manejo del personal, inteligencia emocional, trabajo en equipo y facilidad de palabra.

G) Normas de seguridad

- Brindar equipo de protección personal.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Distribuir el área de trabajo de acuerdo a las necesidades del proceso.
- Establecer y hacer cumplir las normas de seguridad e higiene.
- Elaboración de manual de procedimientos.

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Gerente de Administración y producción.
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - Operador de Fertilizantes.
 - Operador de Corte.
 - Operador de Fumigo.
 - Operador de Empaque.

Propósito del puesto: Planear, hacer checar y actuar sobre las decisiones que

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

conciernen a la producción, así como manejar e implementar diversos sistemas de producción.

Funciones Generales

- Optimizar el uso y aprovechamiento de todos los recursos humanos, financieros y materiales.
- Garantizar los requisitos de calidad y seguridad industrial.
- Aprobar e implementar los procedimientos relacionados con las operaciones del proceso de producción.
- Presentar a la gerencia general reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitan medir la realidad del rendimiento del personal.
- Elaborar los planes de producción y llevarlos a cabo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos del desempeño.

C) Funciones Específicas:

- Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la microempresa.

D) Responsabilidades:

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en datos que ayuden a incrementar la productividad.

E) Comunicación: Vertical.

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Computación, Punto de equilibrio, Manejo de personal, Manejo de sustancias toxicas, Inventarios.
- **Experiencia:** 2 años.
- **Habilidades:** Manejo del personal y materiales dañinos.

G) Normas de seguridad

- Inspeccionar el uso adecuado del equipo de protección personal.
- Distribuir el área de trabajo de acuerdo a las necesidades del proceso.
- Evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.
- Seguir los señalamientos visuales, para evitar accidentes.
- Respetar las áreas asignadas a cada proceso.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Gerente de Finanzas
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - Supervisor de compras.

Propósito del puesto: Dirigir, controlar y supervisar las actividades contables relativas al patrimonio de la microempresa.

Funciones Generales

- Planificar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos asignados a la microempresa, así como procesar el pago de prestaciones sociales al personal de la misma.
- Mantener un registro permanente y actualizado de los bienes de la microempresa.
- Coordinar, supervisar y controlar las actividades financieras, como nomina, contabilidad y control de bienes.

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Establecer y ejecutar un cromograma de pago para el personal.
- Contabilizar las operaciones que realice la microempresa.

Funciones Específicas:

- Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa, opciones como la adquisición de activos, ampliación de la microempresa o compra de acciones.

D) Responsabilidades:

- Seleccionar la opción mas conveniente para nuestro negocio.

E) Comunicación: Vertical

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Contabilidad financiera, Finanzas, Planeación financiera, Normatividad contable, Proyectos de inversión, Manejo de transacciones, Consolidación de estados financieros, Microsoft office, Liderazgo competitivo.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- **Experiencia:** 2 años.
- **Habilidades:** Relaciones Humanas, Toma de desiciones.

G) Normas de seguridad

- Uso adecuado del equipo de protección personal.
- Distribuir el área de trabajo de acuerdo a las necesidades del proceso.
- Establecer y cumplir las normas de seguridad e higiene.
- Resguardar ciertas áreas de la planta en caso de ser necesario.

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Subordinados Directos:
 - Ninguno

Propósito: Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la microempresa.

Funciones Generales

- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas.
- Proporcionar al personal un ambiente de trabajo motivador.
- Mantener una comunicación positiva entre trabajadores y microempresa.
- Capacitación y evaluación del desempeño del personal.
- Reclutamiento, selección y administración de sueldos.
- Evaluar la productividad del personas.

C) Funciones Específicas:

- Administrar los recursos humanos

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

D) Responsabilidad:

- Buscar y evaluar al personal acorde con cada área.

E) Comunicación: Vertical

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Psicología, Manejo del personal, Capacitación.
- **Experiencia:** 3 años.
- **Habilidades:** Relaciones Humanas

G) Normas de seguridad

- Hacer uso del equipo de protección personal.
- Distribuir el área de trabajo de acuerdo a las necesidades del proceso.
- Establecer y dar seguimiento normas de seguridad e higiene.
- Elaboración de manual de procedimientos.

A) Identificación

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Nombre del Puesto: Gerente de Ventas
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - No hay.

Propósito: Promover la compra de gerbera.

Funciones generales

- Buscar nuevos clientes.
- Realizar convenios de venta con los clientes.
- Recibir y entregar el producto a los clientes.

C) Funciones Específicas:

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Abrir y fortalecer el mercado de la gerbera a nivel regional y posteriormente estatal.

D) Responsabilidad: Alta.

E) Comunicación: Vertical

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Computación, Marketing, Relaciones Humanas, Logística, Cadena de Suministros.
- **Experiencia:** 5 años.
- **Habilidades:** Manejo y trato del personal.

G) Normas de seguridad

- Promover el uso adecuado del equipo de protección personal.
- Distribuir el área de trabajo de acuerdo a las necesidades del proceso.
- Establecer y cumplir las normas de seguridad e higiene.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Operador de Fertilizantes.
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - No hay.

Propósito: Aplicar y seguir la calendarización de fertilizantes.

Funciones Generales

- Aplicar el fertilizante en la plantación de Gerbera.
- Elaborar un inventario del fertilizante.
- Reportar al Supervisor de Fertilizante cualquier anomalía o inconveniente en la aplicación del producto.
- Vigilar la reacción de las plantas ante el fertilizante.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Reguardar el empaquetado de los fertilizantes, para evitar la propagación de sustancias tóxicas.

C) Funciones Específicas:

- Aplicación y monitoreo adecuado de los fertilizantes.

D) Responsabilidad:

- Evaluar y supervisar la aplicación de fertilizantes.

E) Comunicación: Vertical

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Manejo de sustancias tóxicas y residuos,
- **Experiencia:** 2 años.
- **Habilidades:** Comunicación y Toma de decisiones.

G) Normas de seguridad

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Utilizar el equipo de protección personal adecuado.
- Seguir las normas de seguridad e higiene establecidas.
- Establecer fechas de mantenimiento preventivo en maquinaria.
- Elaboración de bitácora los días en que se aplica el fertilizante.

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Operador de Corte.
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - No hay.

Propósito: Seleccionar y cortar la Gerbera, siempre y cuando se cumpla con los estándares de calidad.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

Funciones Generales

- Elegir las flores a ser cortadas, siguiendo los estándares de calidad.
- Hacer un inventario de la producción recolectada semanalmente.
- Separar la flor cortada con base en sus colores.
- Trasladar la flor cortada al área de empaque.
- Manejar con delicadeza las flores cortadas.
- Elaborar una planeación de los días de corte y reportarla al Supervisor de Fertilizantes.

C) Funciones Específicas:

- Administración y optimización de recursos humanos, materiales y financieros.

D) Responsabilidad:

- Seleccionar y cortar la planta que cumpla con las características para poder ser vendida.

E) Comunicación: Vertical

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Estándares de calidad de la Gerbera, Manejo del producto.
- **Experiencia:** 1 año.
- **Habilidades:** Practica y conocimiento en el corte de Gerbera.

G) Normas de seguridad

- Utilizar el equipo de protección personal brindado por la empresa.
- Dar seguimiento y obedecer las normas de seguridad e higiene establecidas dentro de la empresa.
- Respetar el espacio asignado a cada área.

A) Identificación

- Nombre del Puesto: Operador de Fumigo
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - No hay.

Propósito: Recibir y aplicar los fumigantes en tiempo y forma.

Funciones Generales

- Aplicar el fumigante, bajo la autorización del supervisor.
- Reportar cualquier anomalía del producto al Supervisor o en caso de no encontrarse al Gerente General.
- Manejar un inventario de los fumigantes.
- Obedecer las estrictas indicaciones de la aplicación del fumigante.
- Solicitar la materia prima en tiempo y forma.

C) Funciones Específicas:

- Administración y optimización de recursos humanos, materiales y financieros.

D) Responsabilidad:

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Ejecutar las indicaciones de sus superiores.

E) Comunicación: Vertical.

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Técnicas de aplicación de fumigantes y Manejo de sustancias tóxicas.
- **Experiencia:** 2 años.
- **Habilidades:** Aplicación de fumigantes.

G) Normas de seguridad

- Utilizar el equipo de protección personal adecuado.
- Establecer y cumplir las normas de seguridad e higiene.
- Establecer fechas de aplicación de fumigo.
- Respetar las señalizaciones de cada área.

A) Identificación

Elaboró	Revisó	Autorizó
Cedano Álvaro María Esther	Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Empresa "Flor de Abril Coop."

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Nombre del Puesto: Operador de empaque.
- Ubicación: Oficina de Gerencia.
- Tipo de Contratación: Contratación de Planta.
- Ámbito de Operación: De Lunes a viernes de 8:00 hasta las 17:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:00 horas.

B) Relaciones de Autoridad

- Subordinados Directos:
 - No hay.
 -

Propósito: : Cuidar la calidad del producto final, resguardándolo con material adecuado y de calidad.

Funciones Generales

- Recibir el producto terminado y empacarlo.
- Realizar un inventario de su materia prima.

Solicitar al supervisor de compras la materia prima necesaria para el empaquetamiento del producto final.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

C) Funciones Específicas:

- Administración y optimización de recursos humanos, materiales y financieros.

D) Responsabilidad:

- Preparar el producto, para poder ser vendido.

E) Comunicación: Vertical

F) Especificaciones del Puesto

- **Conocimientos:** Manejo del producto terminado, Estándares de calidad.
- **Experiencia:** 1 años.
- **Habilidades:** Manejo de material.

G) Normas de seguridad

- Utilizar el equipo de protección personal.
- Obedecer las normas de seguridad e higiene establecidas.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente general de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	--	---

	Flor de Abril	Fecha	26/05/14			
		Página		De		
	Manual de Organización	Sustituye a				
		Página		De		
De fecha						

- Establecer fechas de solicitud de materia prima.

Elaboró Cedano Álvaro María Esther	Revisó Gerente de la empresa "Flor de Abril"	Autorizó Empresa "Flor de Abril Coop."
---------------------------------------	---	---

5.3. Contrato colectivo de trabajo

Contrato Colectivo de Trabajo por tiempo determinado que celebran por una parte Flor de Abril Coop. como patrón representada por (Nombre del Gerente General) y por la otra (Nombre del trabajador), como trabajador.

DECLARACIONES

I. Flor de Abril México, Coop. declara estar constituida de acuerdo con la Leyes Mexicanas y con domicilio fiscal y comercial en Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México.

II. Declara el trabajador que es originario de (Nombre del estado), con fecha de nacimiento (Día, mes año), estado civil (Soltero, casado, viudo), sexo (Femenino, masculino), y con domicilio en (Calle, número, localidad, municipio).

III. Con el objeto de facilitar la redacción e interpretación del presente Contrato Colectivo de Trabajo, conviene usar las siguientes definiciones:

Contrato Colectivo de trabajo: es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y entre uno o varios patrones, uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

Reglamento interior de trabajo: es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

Trabajador: es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Patrón: es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Puestos: nombres que se dan a los empleos que desempeñan los trabajadores.

CLÁUSULAS

Primera.- Ambas partes contratantes se reconocen recíprocamente respectivas personalidades y personalidad jurídica, para todos los efectos legales a que haya lugar.

Segunda.- Este contrato se celebra por tiempo determinado el (Día, mes, año) y se dará por terminado sin responsabilidad para las partes el (Día, mes, año).

Es decir, se trata de un trabajo (Eventual, temporal, permanente). Lo anterior se apoya en el artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo.

Tercera.- El trabajador se obliga a ejecutar su trabajo personal con la intensidad, cuidado y esmero apropiadas a un (Puesto o cargo a desempeñar), bajo su dirección, dependencia y subordinación; así como, a cumplir las órdenes e instrucciones que reciba en todo lo que concierne al trabajo.

Cuarta.-El patrón, previo consentimiento por escrito del trabajador podrá cambiar al mismo de lugar o actividad, siempre y cuando se le respete categoría y salario. El trabajador se compromete a ejecutar sus labores en el domicilio de la empresa o en aquel lugar donde se le indique, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Quinta.-La jornada de trabajo será de(Día) a (Día) de (Hora) a (Hora) . El patrón en caso de ser necesario, podrá cambiar el horario, la jornada o el día de descanso semanal, previo consentimiento del trabajador.

Sexta.-Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Séptima.-Cuando la jornada de trabajo deba prolongarse por ciertas circunstancias, el trabajador se obliga a laborar tiempo extra en los términos del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia que solo se consideraran y pagaran como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal pactado en este contrato y que hayan sido autorizadas en forma escrita por el patrón o sus representantes, ya que en todos los casos queda estrictamente prohibido al trabajador que labore tiempo extra, salvo que cuente con permiso escrito de la persona autorizada. En ningún caso dichas horas extras excederán de las que autoriza la Ley Federal del Trabajo.

Octava.-El día de descanso semanal será el domingo, a excepción de los trabajadores de servicio continuo para quienes se fijara el día que deben descansar semanalmente.

Novena.-Son días de descanso obligatorio con goce de salario íntegro, los siguientes:

- I. El 1º de enero;
- II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
- III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
- IV. El 1º de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
- VII. El 25 de diciembre.

Decima.-El trabajador se obliga a marcar tarjeta o en todo caso a firmar las listas de asistencia respectivas a la entrada y salida de sus labores, el incumplimiento de este requisito se computara como falta injustificada para todos los efectos legales a que haya lugar.

Decima primera.-El patrón se obliga a pagar al trabajador por los servicios personales y subordinados la cantidad mensual de (Número), (Cantidad en letra)

El pago de salario se hará por (Trasferencia bancaria, pago en efectivo, especie) , (quincenalmente, mensualmente) y en moneda en curso legal.

Decima segunda.-El trabajador está obligado a someterse a los exámenes o reconocimientos médicos que determine la empresa, el negarse a ella, sera causa suficiente para ser separado o no admitido a la empresa sin responsabilidad del para el patrón.

Décima tercera.- El trabajador disfrutara la parte proporcional de aguinaldo, del periodo anual de vacaciones a que tenga derecho, de conformidad a lo establecido en los artículos 76 y 87 de la Ley Federal del Trabajo. Por su parte, el trabajador tendrá también derecho al pago de la parte proporcional de la prima vacacional de conformidad a lo que dispone el artículo 80 de la ley en materia.

Decima cuarta.- Cuando un trabajador sufra la defunción de un familiar en primer grado como son: Padres, Esposa e Hijos se le concederá dos días de permiso con goce de salario, debiéndose comprobar tal acontecimiento con los documentos respectivos, cuando el deceso ocurra en día festivo, el trabajador podrá disponer hasta 24 horas después de ocurrido el hecho.

Decima quinta.-Cuando la esposa de un trabajador dé a luz la empresa concederá al trabajador dos días de permiso con goce de sueldo, comprobando tal

acontecimiento con los elementos necesarios. Esta prestación la gozará el trabajador voluntariamente, hasta 24 horas después de ocurrido el acontecimiento.

Decima sexta.-La empresa otorgará dos días de permiso, por única ocasión, al trabajador que contraiga matrimonio, comprobando tal acontecimiento con los documentos necesarios.

Decima séptima.-Ambas partes declaran que conocen sus obligaciones y prohibiciones, por lo que respecta al patrón en los artículos 132 y 133 de la Ley Federal del Trabajo, y por lo que se refiere al trabajador, los artículos 134 y 135 de dicho ordenamiento legal.

Decima octava.-El presente contrato Colectivo de Trabajo se celebra por tiempo indeterminado y será revisado cada dos años, en los términos del artículo 39 de la Ley Federal del Trabajo.

El patrón

El trabajador

Nombre y firma

Nombre y firma

Testigo

Testigo

Nombre y firma

Nombre y firma

5.4. Contrato de confidencialidad

Contrato de Confidencialidad que celebran por una parte La Empresa Flor de Abril Coop. , como patrón representada por (Nombre del Gerente General) y por la otra (Nombre del trabajador), como trabajador.

DECLARACIONES

I. Flor de Abril Coop. declara estar constituida conforme a las mexicanas y con domicilio fiscal y comercial en Santa Ana Ixtlahuatzingo, Tenancingo, Estado de México.

II. Declara el trabajador que es originario de (Nombre del estado al que pertenece), con fecha de nacimiento (Día, mes, año), estado civil (Soltero, casado, viudo), sexo (masculino, femenino), y con domicilio en (Calle, número, localidad).

CLAUSULAS

PRIMERA.- El patrón proporcionará al trabajador la "información confidencial" que requiera y considere para desempeñar sus trabajos encomendados, en favor del trabajador relacionados con la factibilidad técnica, económica, comercial, jurídica y fiscal, entre otras.

El trabajador a partir de la fecha de celebración del presente contrato, se obliga a no enajenarla, arrendarla, prestarla, grabarla, negociarla, revelarla, publicarla, enseñarla, darla a conocer, transmitirla o de alguna otra forma divulgarla o proporcionarla a cualquier persona física o moral, nacional o extranjera, pública o privada, por cualquier medio, aún cuando se trate de incluirla o entregarla en otros documentos como estudios. Así sea el trabajador accionista, asesor, causahabiente, apoderado, consejero, comisario, tenedor de acciones y, en general, tenga alguna relación de índole cualquiera por sí o por terceras personas.

SEGUNDA.- El patrón debe autorizar por escrito y previamente a el trabajador en caso de que sea deseo del patrón o necesidad del trabajador divulgar todo o parte de la "información confidencial" a un tercero.

El patrón podrá negar la referida autorización sin expresar causa alguna.

TERCERA.- El trabajador pacta en no celebrar con ninguna persona física o moral, nacional o extranjera, pública o privada, presente o futura, cualquier clase de acuerdo, convenio, contrato, negociación o asumir obligaciones que estén en conflicto con el presente contrato o que deriven o impliquen el incumplimiento del mismo.

CUARTA.- En caso de que una o más de las disposiciones contenidas en este contrato sea, por cualquier razón, inválida, ilegal o no pueda ejercitarse en cualquier aspecto, tal invalidez o ilegalidad no afectará cualquier otra disposición aquí prevista y este contrato será interpretado como si tal disposición inválida o ilegal nunca hubiera sido incluida.

QUINTA.- El presente contrato solo puede ser modificado mediante convenio por escrito suscrito por todas las partes contratantes.

SEXTA.- Todo aviso o notificación que deban hacerse las partes respecto del presente contrato se realizará por escrito a los siguientes domicilios:

"El patrón": (Calle, numero, localidad, municipio)

"El trabajador": (Calle, numero, localidad, municipio)

Asimismo, si por cualquier causa alguna de las partes contratantes cambia su domicilio, la parte que sufra el cambio deberá notificarlo con una anticipación de cinco días naturales a la fecha en que ocurra el cambio, de lo contrario las notificaciones hechas al anterior domicilio facilitaran todos sus efectos.

SEPTIMA.- En caso de que el presente contrato sea omitido por alguna de las partes, este sujeto a las respectivas sanciones y disposiciones legales.

Octava.- Las partes reconocen y aceptan que las presentes declaraciones y cláusulas contenidas en este convenio dejan sin efecto cualquier acuerdo o negociación sostenido por ellas previamente, prevaleciendo lo dispuesto en este instrumento respecto de cualquier otro acuerdo anterior.

Novena.- Leído que fue en todas sus partes el contenido del presente contrato y conociendo las partes contratantes el alcance de todas las declaraciones y cláusulas lo suscriben por duplicado en la ciudad de _____, Estado de _____ a _____ de _____ de _____.

El patrón

El trabajador

Nombre y firma

Nombre y firma

Testigo

Testigo

Nombre y firma

Nombre y firma

5.5. Análisis de resultados

Con la elaboración de este proyecto podemos rescatar diversos factores y datos que son de gran importancia para que los floricultores sigan impulsando sus negocios.

El desarrollo de esta guía responde a diversas preguntas sobre los estudios tecnológicos de la gerbera, a su mercado a nivel local, nacional e internacional.

5.6. Referencias bibliográficas

- [1] Gómez C., G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- [2] F., E. B., (2004). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- [3] Aguilar, B. R. (2008). *Importancia del manual de organización en la empresa*. México: Universidad Veracruzana.
- [4] Rodríguez V., J. (1995). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: ECAFSA.
- [5] Chávez, J.P., & Fol Olguín, R. (2014) *Ley Federal del Trabajo y Leyes de Seguridad Social*. México: Taxxx.
- [6] Diario Oficial de la Federación. (2014). *Ley General de las Sociedades Mercantiles*. México.

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y

TRABAJOS FUTUROS

6.1. Conclusiones

Gracias a los recursos naturales con los que cuenta el municipio de Tenancingo, Estado de México, es posible cultivar una serie de flores y plantas, que permiten descubrir la riqueza de este lugar.

La elaboración de este proyecto, muestra una evaluación general de la producción y mercado de la gerbera, lo cual es de gran ayuda para los negocios familiares y microempresas, porque de esta manera ellos pueden fortalecer su negocio.

El mercado de la gerbera es bastante amplio, esto gracias a su variedad de colores y tamaños, además de que estas se pueden utilizar para infinidad de ocasiones y eventos sociales.

El diseño y distribución en una microempresa son la base para tener un buen aprovechamiento de los espacios físicos lo que facilita la movilidad y rendimiento de su personal.

Con la administración de todos los recursos en la microempresa, estamos controlando y regulando las diversas actividades del trabajo, todo con la finalidad de cumplir nuestros objetivos.

El gobierno desde sus posibilidades apoya a los floricultores, ya sea a través de algún programa o financiamiento, pero desafortunadamente estos apoyos llegan a demorarse, lo que provoca que algunos cultivos interrumpen su proceso de plantación o lo realizan de manera improvisada.

Para tener un mayor control de la producción anual de la gerbera y evitar la presencia de desperdicios debe ser necesario apoyarse de alguna herramienta numérica, para hacer una planeación de la producción eficiente y eficaz.

Toda empresa por pequeña o grande que sea debe tener como principal objetivo velar por sus diversos recursos, principalmente por el recurso humano, debido a que este es la clave para el buen funcionamiento de la misma.

El contar con procedimientos permite a la empresa una mayor certidumbre sobre las actividades que realizan la parte operativa, así como contar con un histórico de cambios en la operación, situación que puede ayudar en un futuro posibles cambios.

La distribución de responsabilidades ayuda a quien encabeza la organización a la toma de decisiones en una forma más ordenada y específica, lo que puede ayudar a centrar los esfuerzos hacia una situación en particular.

Un estudio de mercado es la clave para emprender y continuar cualquier negocio.

6.2. Trabajos futuros

La culminación de esta tesis es una pauta para futuros trabajos entre ellos elaborar el Plan financiero de la empresa Flor de Abril Coop., que permita buscar un crédito público, lo que permitirá su crecimiento y con ello introducir diversos procesos que conduzcan a mejorar sus operaciones y posicionamiento en el mercado, como los siguientes;

Lograr el registro y establecimiento formal de la microempresa “Flor de Abril Coop.”, como marca.

Enriquecer las diversas áreas de producción con la introducción de los distintos aspectos de sistemas de Manufactura esbelta.

Iniciar el proceso de certificación de la microempresa Flor de Abril Coop., con miras a exportar el producto.

Buscar la implementación de nuevos procesos agrícolas que apoyen a Incrementar los niveles de producción que permitan sostener el negocio en la entrada a nuevos mercados.

A demás de seguir poniendo énfasis en el cuidado y trato hacia el personal.

Recomendaciones

- Después de recuperar la inversión total de la microempresa, se aumenten las prestaciones de los trabajadores.

- A partir de que se inicie la producción de gerbera en la microempresa se archiven los datos más relevantes de la misma.

- Que en el área de cultivo se implemente recolectores automáticos para incrementar la eficiencia en esas operaciones.

- Seguir buscando nuevos mercados, para incrementar la producción de la gerbera.

- Implementar sistemas de producción para posteriormente tener la oportunidad de certificarse bajo las normas ISO.

- Insistir en la capacitación hacia el personal.

Anexo I

Encuesta

Instrucciones: contesta de manera real las siguientes preguntas

Nombre: _____ Edad: _____

1. ¿Con qué frecuencia compra gerberas
 - a) Una vez al mes.
 - b) Una vez a la semana.
 - c) Más de 2 veces a la semana.

2. Principal mercado dónde adquiere la gerbera
 - a) Mercado de flores de Tenancingo
 - b) Central de Abastos, Cd. de México
 - c) Otros

3. Meses en los cuáles compra más gerbera
 - a) Enero, noviembre y diciembre
 - b) Mayo y junio
 - c) El resto del año

4. Color de gerbera que prefiere comprar
 - a) Rosa, rojo y blanco
 - b) Fiusha, naranja y amarillo
 - c) Morado, azul y negro

5. Presentación en que prefiere comprar la gerbera
 - a) Caja
 - b) Manojó
 - c) Otro

6. Precio que estaría dispuesto a pagar por una caja de gerberas con 72 flores
 - a) \$100.00
 - b) \$120.00
 - c) \$160.00

