



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAD SANTO TOMAS

SEMINARIO:
LA COMUNICACION EN LA GESTION EMPRESARIAL

“ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN
EN GRUPO MARTÍ S.A.B. DE C.V.”

TRABAJO FINAL

Que para obtener el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

Presentan:

ISABEL ADRIANA ACEVEDO JARQUIN
GUSTAVO ALBERTO MORALES TORRES

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

Presentan:

SALVADOR DIAZ GUTIERREZ
JOSE MIGUEL ANGEL OROZCO CAMPOS

CONDUCTOR: LIC. MARIA DEL CARMEN FONSECA GARCIA
MEXICO, D.F.

JUNIO 2012



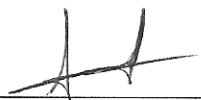
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA SESION DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F., el día 16 de junio del año 2012. Los que suscriben Acevedo Jarquin Isabel Adriana y Morales Torres Gustavo, pasantes de la Licenciatura Contador Público así como Díaz Gutiérrez Salvador y Orozco Campos José Miguel Ángel pasantes de la Licenciatura en Relaciones Comerciales.

Manifiestan ser actores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de la Lic. María del Carmen Fonseca García y ceden los derechos totales del trabajo final "**Estudio y Evaluación de la Comunicación en Grupo Martí S.A.B DE C.V.**", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.


Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica: lrcorozco@gmail.com, si el permiso se otorga el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Isabel Adriana Acevedo Jarquin



Gustavo Alberto Morales Torres



Salvador Diaz Gutierrez



Jose Miguel Angel Orozco Campos

Contenido

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
PROBLEMA.....	5
DIAGNOSTICO.....	5
OBJETIVOS.....	7
Específico:.....	7
Generales:.....	7
HIPÓTESIS.....	8
Nula.....	8
Alternativa:.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPITULO I “MARCO TEORICO”.....	9
Unidad I PENSAMIENTO SISTÉMICO.....	10
La medición de los sistemas.....	10
El diseño de los sistemas.....	11
Estructura interactiva.....	11
La eficiencia de los sistemas.....	12
Unidad II CONTEXTO AMBIENTAL DE LA COMUNICACIÓN.....	13
Definición de CO.....	13
Contexto Ambiental:.....	15
Unidad V COMUNICACIÓN TOTAL.....	16
La dirección de la comunicación.....	16

Comunicación interna	17
Tipos de comunicación interna	19
Unidad VII ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES EN LAS COMUNICACIONES.....	20
Proceso de toma de decisiones	20
Administración por objetivos	21
Las cuatro grandes decisiones estratégicas de los procesos del cambio.	24
Las etapas del proceso del cambio.....	25
CAPITULO II “LAS PYMES”	27
ANTECEDENTES DEL RAMO QUE PERTENECE.	28
Actividad Principal	28
CAPITULO III “ANTECEDENTES DE LA EMPRESA”	32
RAZON SOCIAL:	33
MISIÓN GRUPO MARTÍ	33
VISIÓN GRUPO MARTÍ	33
Historia de Grupo Martí S.A.B.	34
Descripción del Negocio	34
Actividad Principal	37
Canales de Distribución	37
Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.	38
Legislación Aplicable y Situación Tributaria	38
Desempeño Ambiental	38
Estructura Corporativa	39
LOGOTIPO:	41
Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.....	41
RECURSOS HUMANOS	43

PROVEEDORES	45
ESTADOS FINANCIEROS	46
Descripción de sus Principales Activos.	46
CAPITULO IV.....	47
“DIAGNOSTICO FODA”.....	47
CAPITULO V “ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA”.....	49
BHESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	50
OBJETIVO:	50
ESTRATEGIAS	50
CHECK LIST	51
Bitacora:	52
CRONOGRAMA	53
DIAGRAMA DE PROCESO	54
BREVE DESCRIPCION DEL Check list, resumen, bitácora, cronograma y diagrama de procesos.	55
ANEXOS.....	56
CUESTIONARIO APLICADO A AREA OPERATIVA	57
ANEXO 2: Recolección de Datos	59
CONCLUSIONES.....	63
GLOSARIO DE TERMINOS.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	67



AGRADECIMIENTOS

Gracias a **Dios**.

A mis padres, **José Jesús Fernando Acevedo Vargas** y **Felisa Jarquín Zárate**, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y sobre todo humanista y espiritual. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

Para mi hermano, Fernando, para que también continúes superándote. A toda mi familia, muy en especial a mi hija Dafne por motivarme todos los días con tu hermosa sonrisa.

Al Instituto Politécnico Nacional y la ESCA Unidad Santo Tomás que me permitieron desarrollar este trabajo y adquirir mucha experiencia profesional.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo. A todos mis maestros que aportaron a mi formación. Para quienes me enseñaron más que el saber científico, a quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

Isabel Adriana Acevedo Jarquín

Gracias

A **Dios** por darme fuerza, tenacidad y sobre todo salud para llegar a este momento de felicidad.

A mis padres **Gustavo Morales** y **Silvia Torres** por brindarme su confianza su apoyo por estar conmigo en los momentos difíciles y sobre todo por ser un ejemplo de vida que me impulso en creer en ellos y en uno mismo.

A mis hijos **Xavi Alberto Ximena Alkaid** por ser la luz en mi camino, mi principal estrella ellos son mi principal motor para luchar por todo.

A mi esposa **Claudia** por ser mi compañera mi confidente mi maestra en esta etapa de la vida pero sobre todo por su impulso para hacer este sueño realidad.

A mis tías **Estela** y **Teresa** por creer siempre en mi e impulsarme con sus consejos.

A mis **abuelos** que en el cielo como en la tierra siempre me apoyaron.

A **Miguel Espinosa** y **Alejandra Rico** porque son dos ángeles caídos del cielo.

A mis hermanos **Eduardo, Israel, Carlos, Miguel y Hugo** por brindarme más que su amistad y confianza.

A ti **ESCA** pero sobre todo **IPN** por abrir la puertas de tu casa de sabiduría y enseñanza.

Gustavo Alberto Morales Torres

AGRADECIMIENTOS:

- Doy gracias a dios por haberme permitido llegar hasta este momento.
- Agradezco a mis padres por ser mi ejemplo a seguir, su apoyo y consejos de forma incondicional a lo largo de mi vida y en mi carrera, les doy gracias por su entusiasmo y ganas que me dieron para salir adelante y cumplir mis objetivos, de ustedes también es este triunfo
- Les agradezco infinitamente a mis amigas de vida y carrera Morita, Janelly y Teresa, las quiero.
- Quiero agradecer a mis compañeros Isa, Micke y Gustavo por su compañía, confianza, esfuerzo y ánimo para lograr este proyecto.
- Le doy gracias a mis profesores por sus sabios consejos y el tiempo que nos dedicaron para transmitirnos sus conocimientos y formarnos como unos profesionales.
- Agradezco enormemente al Instituto Politécnico Nacional por ser mi casa de estudios durante mucho tiempo y ayudarme a desarrollarme profesionalmente, lo cual me hace una mejor persona y me impulsa a seguir adelante.

SALVADOR DÍAZ GUTIÉRREZ

Gracias a Mi familia.

A mis padres, **María Dalia Campos Calderón y Miguel Ángel Orozco Cedillo** por el apoyo recibido durante mi carrera y la confianza brindada aun en momentos difíciles y en especial por su Amor para el cual no existen palabras que expresen lo que ha significado en el transcurso de mis estudios.

Como un testimonio de mi infinito aprecio y agradecimiento, por una vida de esfuerzos y sacrificios, brindándome siempre cariño y apoyo cuando más lo necesité.

A mis hermanas, **María Dalia y María Fernanda Orozco Campos**, por dejarme demostrar que en la vida no hay estrella que no se pueda alcanzar ni sueño que no se pueda lograr.

A mis **Abuelos** que saben que en cada paso que di, sus consejos y experiencia estuvieron presentes.

A mis **Amigos** que se han convertido en mi familia, que han hecho de muchos momentos los más bellos, con los cuales sin su esfuerzo y dedicación, no habría podido cumplir este sueño.

Al **Instituto Politécnico Nacional**, que me formo, me forma y formará parte de mi vida, mi eterno agradecimiento, así como al cuerpo de docentes que forman parte de mis conocimientos.

A todos y cada uno de ellos deseo de todo corazón que este triunfo como hombre y profesionista lo sientan como el suyo propio.

JOSÉ MIGUEL ÁNGEL OROZCO CAMPOS

Micke



Fuente: Imágenes Buscador Google

INTRODUCCIÓN

Estudio y Evaluación de la Comunicación en Grupo Martí S.A.B DE C.V.

En el presente trabajo se muestra una investigación interna a cerca de la problemática de comunicación existente dentro de la empresa GRUPO MARTI, específicamente entre los departamentos de contabilidad y fiscal, por lo cual se harán propuestas de estrategias de solución para dicho problema, estas estrategias estarán basadas en la hipótesis arrojada por la investigación y el marco teórico comprendido por los temas desarrollados en el seminario.

Se presentará un informe de resultados, así como los hallazgos y acciones de mejora de control interno, mismas que fueron comentadas por los analistas de control con los mandos superiores y de mandos medios responsables de atenderlas de acuerdo a los siguientes aspectos:

Desfase en la entrega de información por parte del área de Contabilidad para la integración y elaboración de las declaraciones mensuales a las instancias Fiscalizadoras.

En dicho informe se anuncian los resultados obtenidos y se proporcionan los elementos necesarios para los trabajos de revisión y fiscalización.

La información emitida por el área de contabilidad reportada al área de fiscalización, se envía inoportunamente, 3 días antes de la fecha límite para realizar declaraciones informativas y pagos provisionales mensuales, el área de fiscalización cuenta con poco tiempo para trabajar la información.

Es así como se presenta dicho trabajo en la problemática presentada por Grupo Martí.



Fuente: Imágenes Buscador Google

METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para el desarrollo de esta tesina se dividirá en 3 partes.

1.- Documental: Por una parte se utilizará la metodología documental ya que se contará con información propiamente de la empresa como lo es su historia, antecedentes, organigrama, estados financieros y 1 video con el cual se complementará la información más destacada y relevante de la empresa, para esta parte también se utilizarán los contenidos de información desarrollados en las ponencias en clase que nos ayudarán a elaborar nuestro marco teórico.

2.- Investigación: Se realizará una metodología de campo, esto ya que se realizarán entrevistas a las diferentes gerencias involucradas en el problema, con el fin de conocer su propia opinión e intereses de las personas que ocupan estos cargos, también se aplicarán cuestionarios estructurados a los empleados de dichas gerencias para conocer su opinión, quejas y comentarios sobre sus áreas, procesos y formas de trabajo.

3.- Estrategias: Al conjuntar la información y obtención de las bases, se podrán solventar estrategias de solución al problema, planteado.



Fuente: Imágenes Buscador Google

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dentro del Grupo Martí S.A.B. se reporta que la información emitida por el área de contabilidad al área de fiscalización para presentar la declaración provisional mensual, debe de ser entregada entre los días 8 y 10 de cada mes, sin embargo ésta es proporcionada entre los días 10 y 13 de cada mes, siendo la fecha límite los días 17 de cada mes, aunado a lo anterior la información no está completa, para presentar ante el Servicio de Administración Tributaria las declaraciones informativas y pagos provisionales mensuales correspondientes, el área de fiscalización cuenta con una calendarización de trabajo, y al presentarse dicho retraso, rompe con las fechas indicadas para realizarlo, forzando y alargando la jornada laboral, así como el retraso laboral pendiente, por la búsqueda de la información que no se envía bastamente.



Fuente: Imágenes Buscador Google

PROBLEMA

Falta de comunicación interna entre el área de contabilidad y fiscal para la optimización de tiempos establecidos con base a las políticas de la empresa.

DIAGNOSTICO

Falla en el Control Interno:

Retraso y falta en la entrega de información.

Fundamento legal y/o Técnico Infringido

Artículos 14, 76-II, 77, 79, 81, 83, 93, 94, 99, 101 a 103, 113, 127, 134, 143 y 154 de la LISR

Artículos 1 y 9 de la LIETU

Artículos 1-A, 2-C y 5 de la LIVA

Artículos 5 y 5-A de la LIEPS

113, 101 fracción V, 127, 143 de la LISR; 1-A de la LIVA; 5-A de la LIEPS



Fuente: Imágenes Buscador Google

OBJETIVOS

Específico:

Lograr que el área de finanzas y contabilidad trabajen en conjunto de acuerdo a la calendarización estipulada, así como cumplir con la información basta en tiempo y forma de lo requerido para trabajar de forma eficiente.

Generales:

- Hacer que el área de finanzas entregue la información de manera oportuna a las aéreas correspondientes
- Tener un correo con copia al personal del área correspondiente donde se estipule la requisición de la información en tiempo y forma, con respuesta del área requerida por el responsable.
- Crear una simbiosis de trabajo entre el área de contabilidad y fiscalización, en un ambiente laboral responsable y en conjunto.
- Reestructurar mes con mes inconvenientes surgidos por el cambio estructural hasta mantener un plan trimestral, semestral y anual.



● Fuente: Imágenes Buscador Google

HIPÓTESIS

Nula:

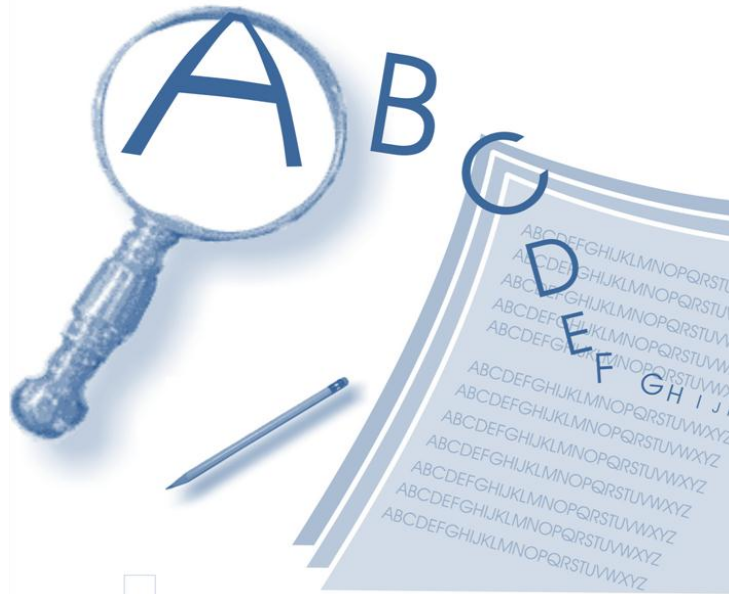
Si el departamento de Contabilidad y Fiscal cumplen con su trabajo en tiempo y forma, se podrá trabajar con más eficiencia y eficacia para poder cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes.

Alternativa:

Si el departamento de Contabilidad y Fiscalización cumplen con su trabajo en tiempo y forma, aun así se seguirá trabajando a marcha forzada y entregando en tiempo límite las obligaciones fiscales correspondientes.

JUSTIFICACIÓN.

Las empresas hoy en día deben de contar con un sistema de trabajo eficiente, es decir fomentar el trabajo en equipo que les permita estar a la vanguardia y con los más altos estándares de calidad en su estilo y forma de trabajar, ya que las exigencias que se les presentan hoy son más vigorosas y requieren que las organizaciones tengan una excelente comunicación y gestión en cuanto a los datos, cifras e información que manejan. Por lo tanto con esta investigación se pretende fomentar la importancia del trabajo en equipo, así como el cumplimiento de las políticas, formas de trabajo y el meticuloso manejo de la información.



Fuente: Imágenes Buscador Google

CAPITULO I

“MARCO TEORICO”

El marco teórico estará basado en la información proporcionada por los diferentes equipos y sus exposiciones concretándonos específicamente en las siguientes unidades y sus subtemas que a continuación se detallan:

Unidad I PENSAMIENTO SISTÉMICO

La medición de los sistemas

Se puede considerar que la “empresa” tiene varios aspectos, uno de los cuales es el “negocio” en sí: la actividad de producir, vender y cobrar un producto o servicio que otros están dispuestos a comprar y pagar. Los otros aspectos serían los recursos disponibles para hacerlo, la estructura mediante la cual se organizan esos recursos, la gente que integra esa estructura, el contexto que los rodea, etc.

Pero también se puede considerar que el centro de interés es el “negocio”, y que la “empresa” no es sino uno de los medios para llevar a cabo exitosamente ese negocio. Cuando se acostumbra a ver un mismo sistema desde distintos ángulos nos puede ayudar a medir lo que realmente hace falta medir, así como mejorar el diseño y/o a cambiarlo.

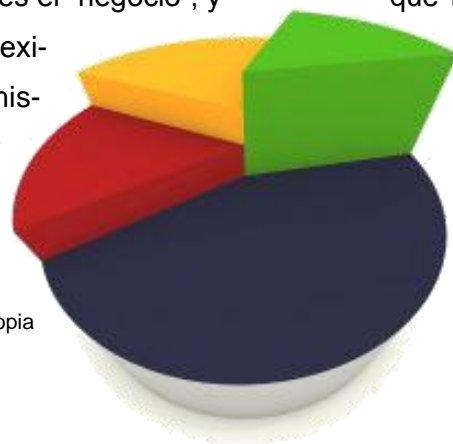
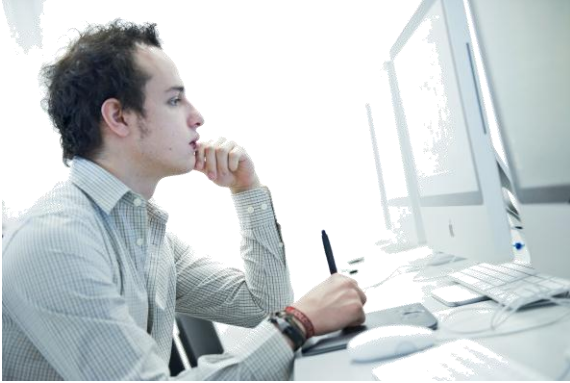


Imagen: Creación Propia

Para una medición efectiva se debe considerar principalmente los datos (registros) acompañados de la información, lo que describa el por qué se obtienen esos indicadores para enfocarse en un punto en específico acompañado de la evaluación del personal, gastos y el comportamiento del mercado.

En el caso del personal no solamente se deben tomar como mano de obra, sino como cabeza de obra ya que estamos pagando su talento no su tiempo. Estando conscientes que todos estamos para cumplir el principal objetivo **“Generar ingresos”** por lo cual debemos ser flexibles.

El diseño de los sistemas



Fuente: Imágenes Buscador Google

Diseño; asociado a la estética y también en su connotación más ingenieril o de arquitectura de las operaciones (“quién hace qué”) asociada a la estructura organizacional. Pero en el enfoque sistémico diseñar significa que, en lugar de permitir que algo suceda, lo tomamos en nuestras manos; esto implica dos cosas: una intención y un método.

Estructura interactiva

La capacidad de encontrar lo común en los elementos que son diferentes.

La capacidad de encontrar diferencias en elementos que parecen iguales.

De estas combinaciones resultan 4 tipos de competencias.

“Formuladores” cuyo fuerte es ver las diferencia dentro de lo común.

“los resolvedores” cuyo fuerte es ver las similitudes dentro de la diversidad.

“los innovadores” que saben encontrar tanto las diferencias como las similitudes

Los “hacedores” que no buscan ni unas ni otras, sino que se vuelcan a la acción.

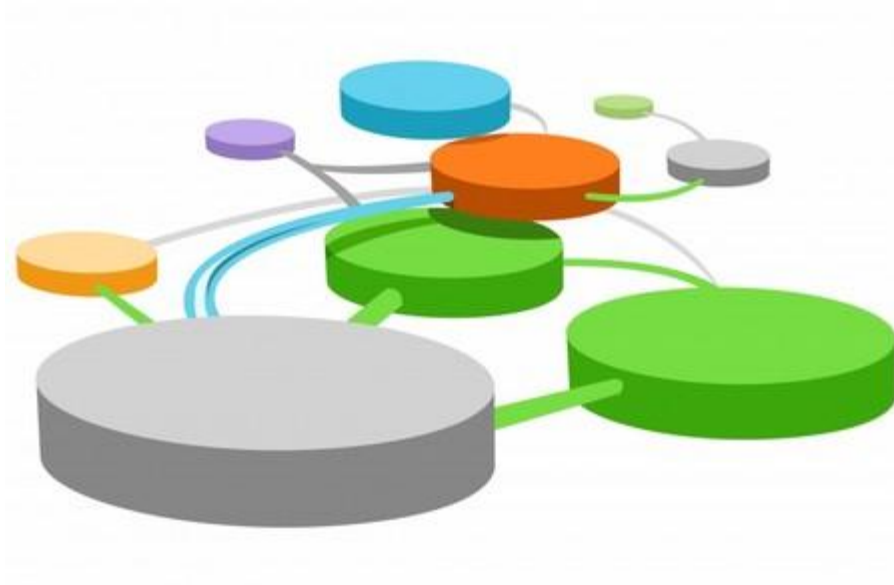
La eficiencia de los sistemas

Más importante que hacer las cosas bien es hacer lo que hay que hacer. La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sustentable. Tres eficiencias que debe tener un sistema.

La operativa cuán bien hace lo que hace,

La estratégica cuán bien decide qué hacer,

La sistemática cuán bien integra los elementos para hacerlo.



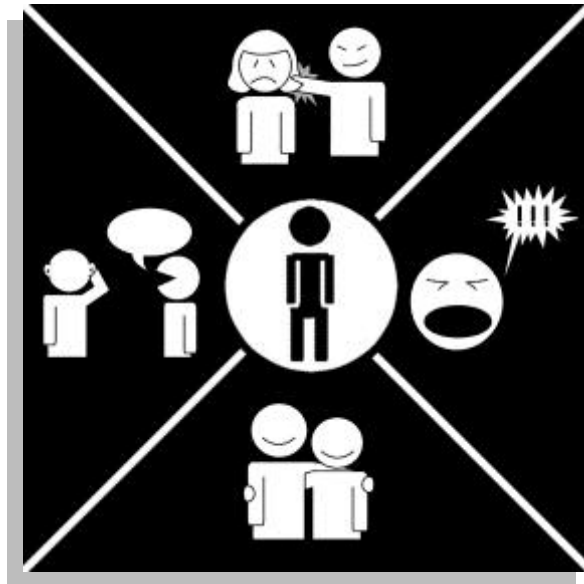
Fuente: Imágenes Buscador Google

Unidad II CONTEXTO AMBIENTAL DE LA COMUNICACIÓN.

Definición de CO

Con muchos antecedentes históricos como los estudios de Hawthorne y usando una metodología científica convencional, como la descrita anteriormente en forma breve, el campo del comportamiento organizacional es una disciplina académica aceptada. No obstante, del mismo modo que con cualquier otro trabajo académico relativamente nuevo, ha habido obstáculos y desviaciones a lo largo del camino. Además de las saludables controversias académicas sobre el modelo teórico o los hallazgos de investigación, quizá el mayor problema que el comportamiento organizacional ha enfrentado es una crisis de identidad.

¿Qué significa exactamente comportamiento organizacional? ¿Es un intento de reemplazar toda la administración por conceptos y técnica de la ciencia del comportamiento? ¿De qué manera difiere, si acaso, de la antigua psicología aplicada o industrial? Por fortuna estas preguntas han sido respondidas ahora en su mayor parte de la satisfacción de la mayoría de los académicos de la administración profesional.



Fuente: Imágenes Buscador Google

La figura muestra la importancia del comportamiento organizacional (CO) y sus relaciones con las disciplinas afines de la teoría de la organización (TO), el desarrollo de la organización (DO) y la administración de recursos humanos (ARH). Como se observa, el CO tiene hacia una orientación más teórica de las ciencias del comportamiento que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en organizaciones. Del mismo modo que otras ciencia, el CO acumula conocimientos y pruebas teóricas por medio de métodos de investigación científica convencionales. En resumen, *“El comportamiento organizacional se define como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones.”*



Fuente Imagen: Comportamiento Organizacional Fred Luthans

Contexto Ambiental:

El contexto ambiental actual es muy diferente del que existía en el pasado. La tecnología de la información, la globalización, la diversidad y la ética han obligado a la administración de todo tipo de organizaciones a replantear completamente su modelo (tanto para las operaciones como para los recursos humanos).

Debido al cambio de paradigma, las organizaciones son ahora más responsables de sus ambientes externo e interno.



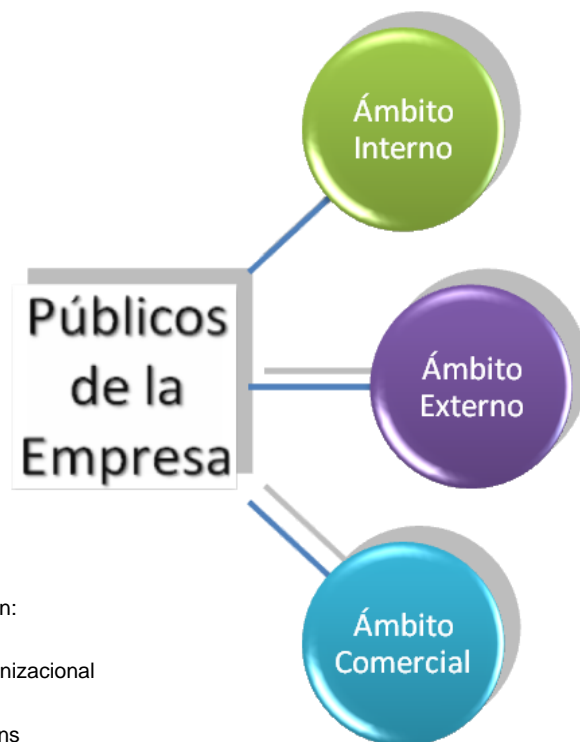
Fuente: Imágenes Buscador Google

Unidad V COMUNICACIÓN TOTAL

La dirección de la comunicación

En el pasado la comunicación se identificaba a menudo como las Relaciones Públicas (RR.PP.), que eran herramientas asociadas a las acciones para neutralizar reacciones adversas contra la empresa, apagafuegos en situaciones de crisis, actividades relacionadas con maniobras de lobby y actuaciones con clientes.

Hoy las RR.PP. son vistas como un conjunto de actividades de comunicación consistentes en la planificación y realización de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma.



Fuente Imagen:
Comportamiento Organizacional
Fred Luthans

La empresa cuenta con un arsenal considerable de posibilidades de comunicación con el interior y el exterior, y su imagen siempre estará condicionada a la comunicación que realice a través de todas sus actuaciones.

Comunicación interna

¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?

La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión.

La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado. La comunicación interna es un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o promover su cohesión interna y rendimiento.

Los expertos coinciden en que la comunicación interna debe reunir una serie de requerimientos. Ha de ser útil para el que la recibe, comprensible, completa, puntual, oportuna y que responde unos principios éticos.

Para una empresa es fundamental que el empleado o trabajador:

Se sienta orgulloso y valore el trabajo realizado.

Contagie ilusión a los que le rodean y se comprometa con la empresa.

Entienda que lo que cada uno hace, afecta a los demás y por consiguiente, a la empresa.

Comprenda y respete la filosofía y cultura de la empresa y actúe en consecuencia y de forma coherente.

Objetivos que persigue:

Lanzar un mensaje único a toda la compañía (eliminando intermediarios y evitando rumores).

Mayor y mejor comunicación (la información debe ser conocida a través de canales institucionales antes que por ningún otro).

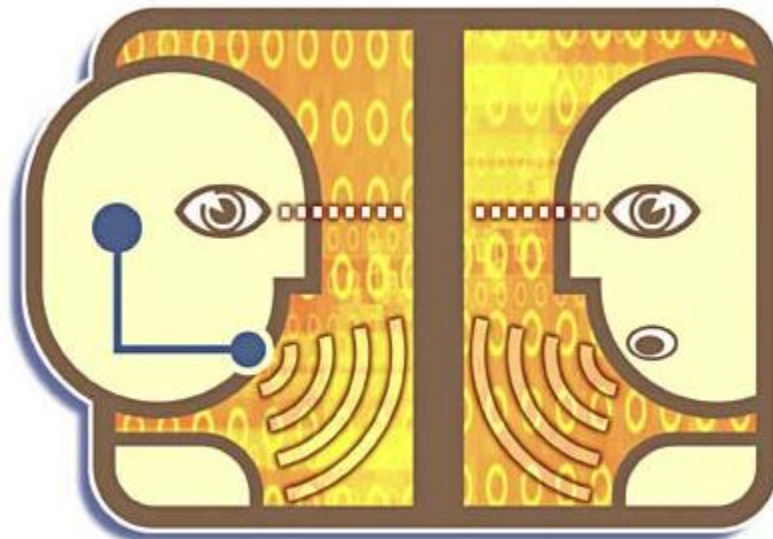
Motivación, credibilidad y confianza (desarrollando el sentimiento de pertenencia y creando un buen ambiente de trabajo para lograr objetivos mayores).

Reconocimiento de los méritos de los demás (por los superiores, por los colaboradores y por los compañeros).

Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Reforzar los valores y las conductas de liderazgo.

Mantener la coherencia empresarial



Fuente: Imágenes Buscador Google

Tipos de comunicación interna

Comunicación descendente

Es la comunicación que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir partícipe de la misma.

Transmite instrucciones y órdenes; cada empleado recibe una parte de ella, la necesaria para su trabajo.

Debe ser periódica, veraz y creíble; la mejor arma contra el rumor.

Comunicación ascendente

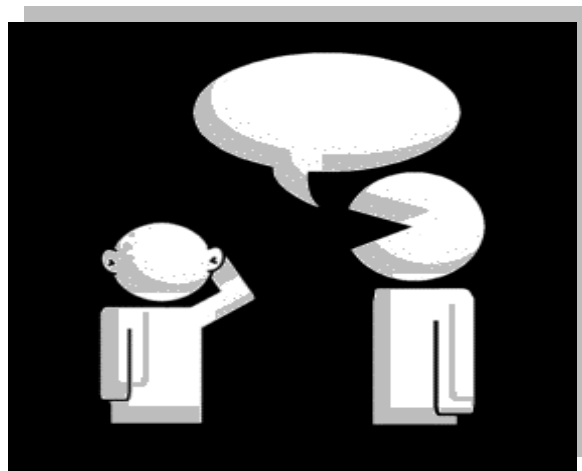
Circula desde la base de la empresa hacia arriba.

El objetivo que persigue es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa.

Comunicación horizontal

Es la efectuada entre personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares.

Su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel.

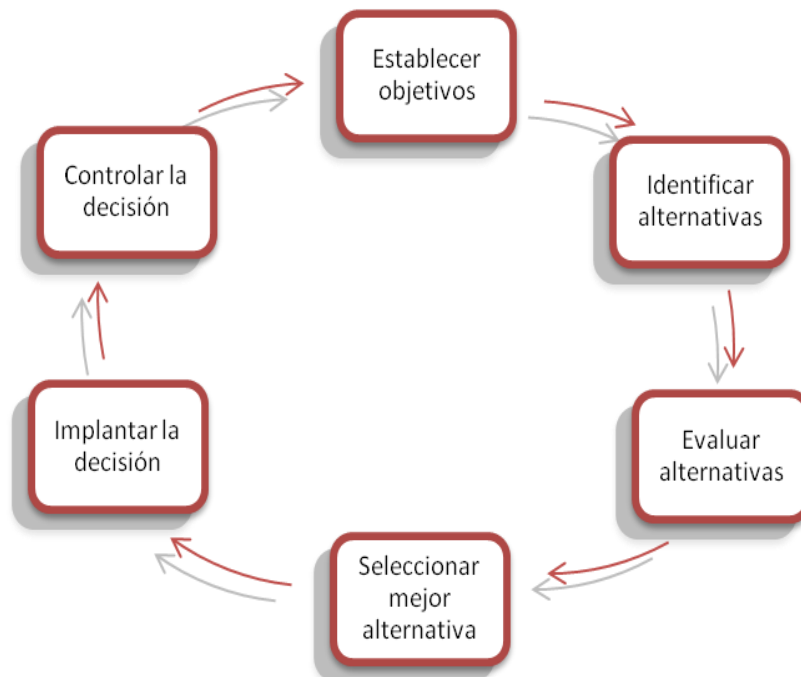


Fuente: Imágenes Buscador Google

Unidad VII ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES EN LAS COMUNICACIONES

Proceso de toma de decisiones

Fuente Imagen: Comportamiento Organizacional Fred Luthans



Establecer el objetivo → Determinar cuál es el objetivo de forma clara y precisa, sin objetivo no sabremos valorar la bondad de la decisión, si se tiene más de un objetivo, se deberán clasificar de acuerdo a su importancia.

Identificar las alternativas → Determinar las diferentes alternativas, decidir es elegir alguna de ellas.

Evaluar las alternativas → Cada alternativa presentará un nivel de riesgo, la información y la experiencia son aspectos básicos para evaluarlas.

Seleccionar la mejor alternativa → Seleccionaremos la más idónea en términos de costo y eficacia, procurar que sean lo menos arriesgadas, establecer planes de contingencia, examinar futuras consecuencias.

Implantar la decisión → Es preciso llevarla a cabo al seguir el plan de trabajo, requiere que se establezcan medidas de seguimiento y evaluación que permitan aplicar acciones al detectar desviaciones.

Controlar la decisión → Toda decisión debe ser controlada en su implementación, se debe establecer la comparación entre realidad y previsión, sin seguimiento ni control no se podrá saber si la decisión fue correcta, no se acumulará experiencia.

Administración por objetivos

Administración por objetivos (APO)

Existen tantas definiciones como escritores, a continuación se presentan tres de ellas:

Dubrin A...

“Es la dirección sistemática utilizada para planear y establecer metas, con el propósito de ayudar a las empresas y a los individuos a ser más productivos”.

Robbins...

“Es un sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan conjuntamente por los subordinados y sus supervisores, el progreso hacia los objetivos se revisa periódicamente y las recompensas se distribuyen con base en el progreso”.

G. R. Terry y Franklin...

“Es un sistema en el cual cada empleado participa en la determinación de los objetivos personales al igual que los medios por los cuales el empleado espera alcanzar estos objetivos”.

Ventajas

Los objetivos son conocidos con precisión.

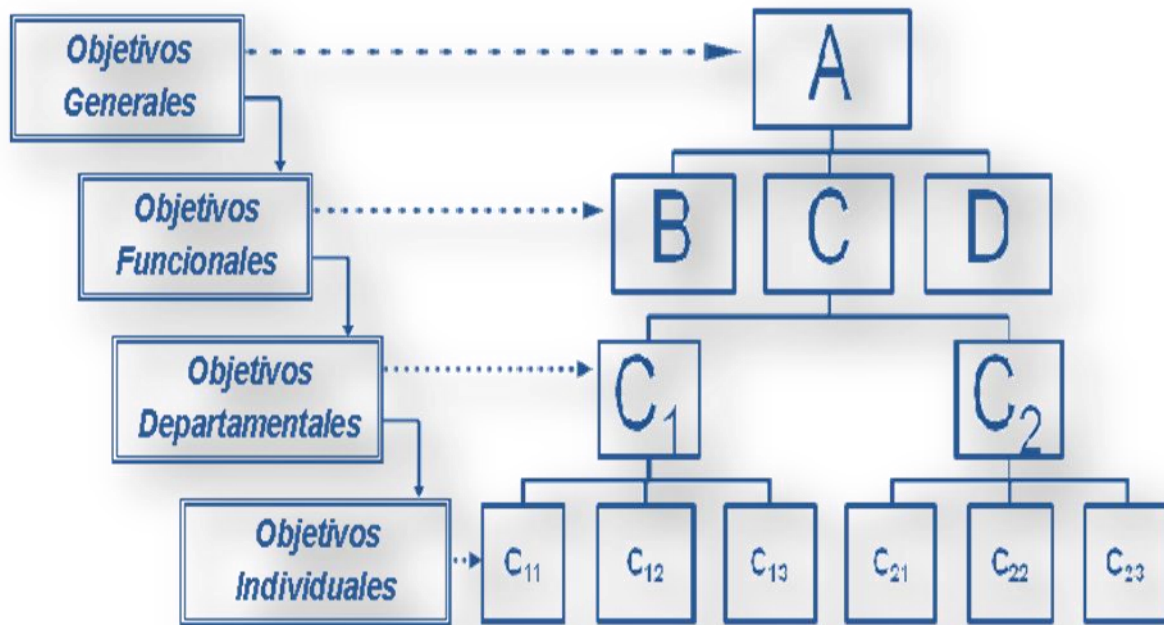
Se requiere de menos supervisión.

Se sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos.

La APO es un sistema que ayuda a la obtención del objetivo general de la empresa, a través del logro de objetivos particulares, determinados por los mismos subordinados y el nivel superior jerárquico, siendo libres de elegir los medios para concebirlo. En este sistema se deben hacer revisiones periódicas del alcance de los objetivos.

Para el establecimiento de los objetivos, hay que tomar en cuenta, que un objetivo debe ser específico, medible, realista y limitable en tiempo. La APO es una forma de administrar que se aplica a organizaciones de todo tipo, en donde el autoritarismo pierde valor y los subordinados representan un mayor papel en la toma de decisiones y objetivos de su propio trabajo.

Cascada de objetivos:



Fuente Imagen: Comportamiento Organizacional Fred Luthans

La APO es un sistema en cascada, que aunque, el planteamiento de los objetivos es de arriba hacia abajo, el resultado se va dando de forma ascendente uniendo los objetivos con los del siguiente nivel. Si todas las personas logran sus objetivos, se lograrán los objetivos de la unidad y por lo tanto los generales.

Unidad VIII LA LÓGICA DEL CAMBIO

Las cuatro grandes decisiones estratégicas de los procesos del cambio.

Variando las preguntas cruciales: las cuatro grandes decisiones estratégicas de los procesos de cambio.

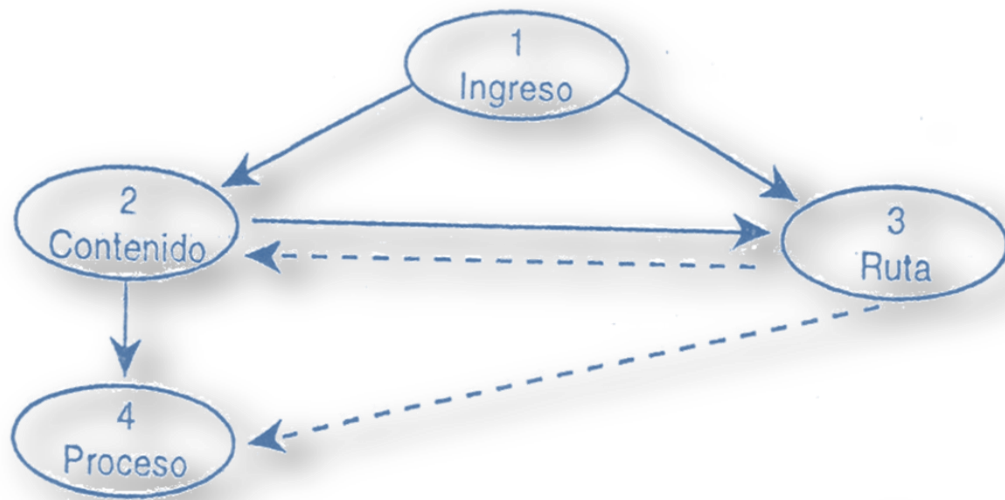
Las cuatro grandes decisiones estratégicas que hacen a los procesos significativos del cambio:

Ingreso (o reingreso) al proceso de cambio (el “por qué”)

El contenido u objeto del cambio (“el que”),

La ruta por la que se transitará la “larga marcha” del cambio (el “quien” y el “con quien”),

El tipo de proceso con el que se llevará a cabo: su metodología y circunstancias (el “como”, el “cuando” y el “donde”).



Fuente Imagen: Comportamiento Organizacional Fred Luthans

Interrelaciones entre las cuatro decisiones estratégicas de los procesos del cambio

Las etapas del proceso del cambio.

- Reconocimiento y análisis de la necesidad del cambio.
 - Definición del cambio.
 - Implementación del cambio.
 - Sostenimiento activo del cambio.
- Lo que aquí se señala es la correspondencia entre estas grandes etapas y los pasos más analíticos que Kottler consideraba necesarios para transformar la organización. La correspondencia puede sintetizarse en:



Fuente: Imágenes Buscador Google



Fuente Imagen: Comportamiento Organizacional Fred Luthans



Fuente: Imágenes Buscador Google

CAPITULO II

“LAS PYMES”

ANTECEDENTES DEL RAMO QUE PERTENECE.

Actividad Principal

La principal actividad de Grupo Martí (GMARTI) consiste en la compra-venta de artículos deportivos y operación de centros de entretenimiento deportivo, a través de locales establecidos en los principales centros comerciales del área Metropolitana y en algunas ciudades importantes del interior de la República Mexicana.

GRUPO MARTI SAB DE CV PERTENECE AL SECTOR TERCIARIO (COMERCIAL Y DE SERVICIOS)

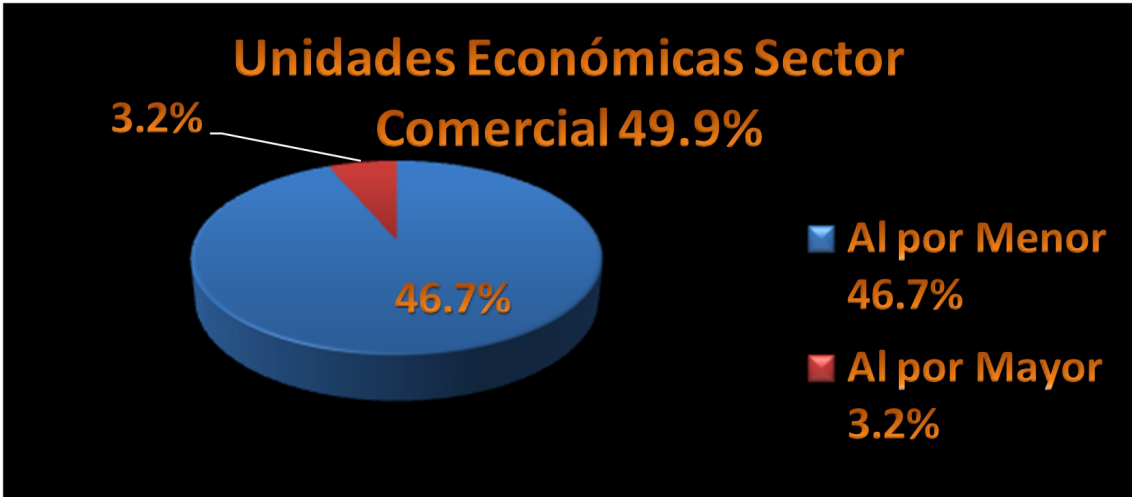
En el sector terciario de la economía se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios.

El Comercio, es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos, es importante mencionar que es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos y personal ocupado en el país.



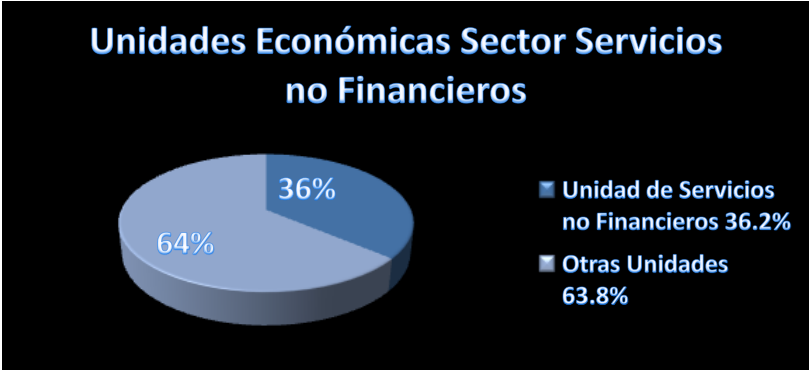
Fuente: Imágenes Buscador Google

El Comercio registró 49.9% del total de las unidades económicas de las cuales 46.7% corresponden al Comercio al por menor y 3.2% al Comercio al por mayor al final del año 2010.



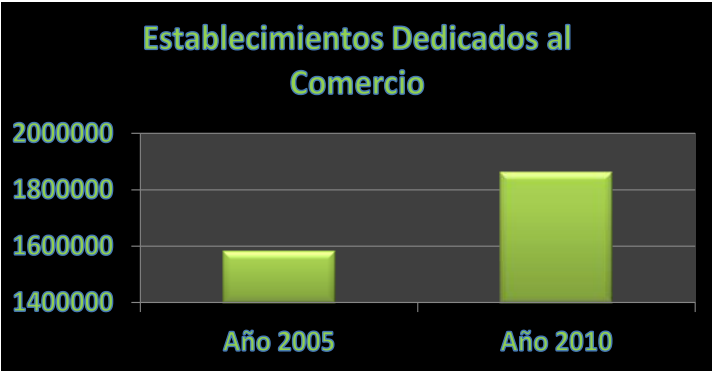
Fuente: 1.1 Gráfica INEGI censos económicos 2010

En el ámbito de los Servicios sobresalieron los denominados privados no financieros, los cuales representaron 36.2% del total de las unidades económicas.



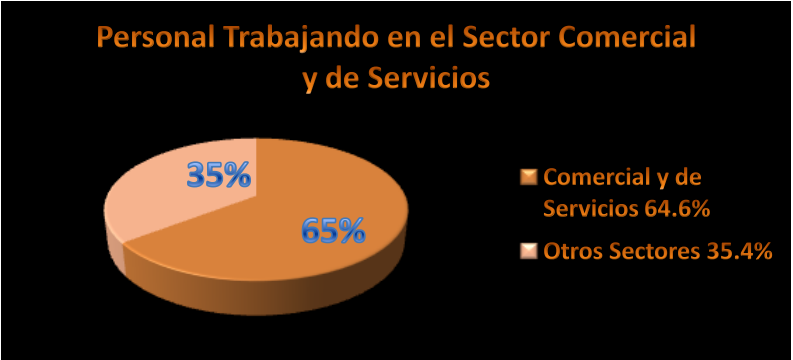
Fuente: 1.2 Gráfica INEGI censos económicos 2010

En el año 2005, en México existían 1 580 587 establecimientos dedicados al comercio. Para el año 2010, se contabilizaron 1 858 550, lo cual significa un aumento cercano al 15 % en seis años.



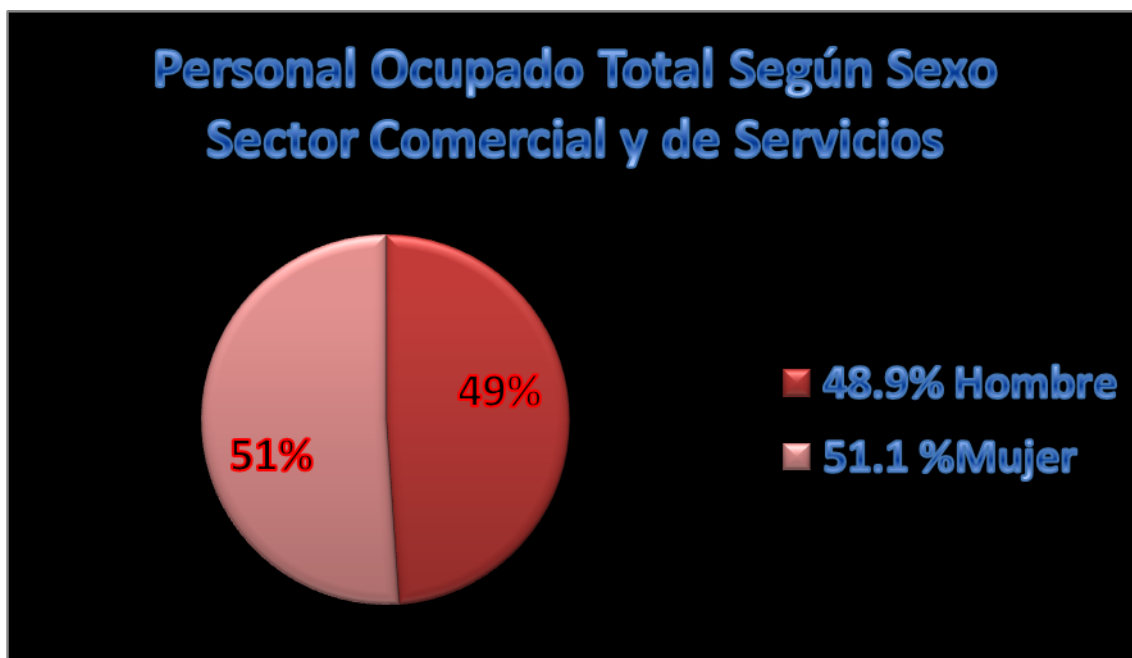
Fuente: 1.3 Gráfica INEGI censos económicos 2010

En el sector comercio y de servicios trabajan 12 994 417 personas, que constituyen más de la mitad del personal ocupado del país (64.6%) de un total de 20 116 834.

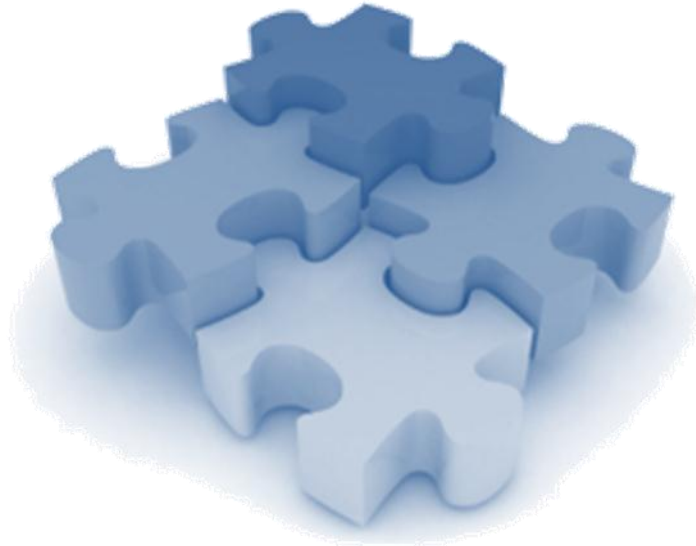


Fuente: Gráfica 1.4 INEGI censos económicos 2010

La proporción de mujeres que se dedican al comercio y servicios es mayor que la de hombres que trabajan en las mismas actividades...



Fuente: Gráfica 1.5 INEGI censos económicos 2010



Fuente: Imágenes Buscador Google

CAPITULO III

“ANTECEDENTES DE LA EMPRESA”

RAZÓN SOCIAL:

GRUPO MARTÍ, S.A.B de C.V.



Fuente: Imágenes Buscador Google

MISIÓN GRUPO MARTÍ

“Ser un grupo mexicano líder, ejemplo de excelencia operacional, conformado por empresas dedicadas a la salud, bienestar y deporte, diferenciado por ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad, apoyado con las mejores ubicaciones, modernas instalaciones, adicionando nuevos servicios y los mejores sistemas operativos, de distribución e informática.

Contar con un equipo de trabajo formado por especialistas certificados y actualizados en conocimientos y técnicas de vanguardia que día a día desarrollen en nuestros clientes la satisfacción y la motivación de vivir la experiencia de la emoción deportiva”

VISIÓN GRUPO MARTÍ

“Consolidarnos como el grupo mexicano ejemplo a nivel mundial, en competitividad, calidad, precio, servicio y eficiencia, anticipándonos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la venta de artículos deportivos, en la promoción del deporte y sus servicios y en la operación y desarrollo de centros de salud, bienestar y ejercicio”

Historia de Grupo Martí S.A.B.

La sociedad se constituye el 14 de agosto de 1981, mediante escritura pública No. 918 ante el Notario #142 del D.F., con una duración de 99 años.

Descripción del Negocio

Los orígenes de Martí se remontan a los años treinta, fecha en la que se establecen las primeras tiendas de artículos deportivos en la zona centro de la Ciudad de México.

En 1969 Martí crea un nuevo concepto de tiendas departamentales especializadas en artículos deportivos, dando una nueva fisonomía a la tienda de deportes tradicional.

El fuerte crecimiento de Martí coincidió con el interés de la población en practicar más deportes ante la creciente preocupación por la salud, la difusión masiva de eventos deportivos, el mayor contacto con la naturaleza y la mayor participación de la mujer en el deporte.

Otros factores que han incidido en la demanda de artículos deportivos, han sido la acentuada importancia de la moda y la tecnología en el deporte, así como el surgimiento y difusión de prácticas deportivas que hacen uso intensivo de equipo específico. Algunas de estas especialidades tienen ciclos de vida pronunciados, que traen consigo posibilidades adicionales de venta para quien sea capaz de pronosticarlos o identificarlos debidamente.

Martí se mantiene a la vanguardia en cuanto a diseño, moda y especialización de los artículos deportivos que vende. La exhibición de dichos artículos constituye una parte fundamental en la decoración de las tiendas, realizada en un estilo moderno que busca atraer a clientes de clase alta y media a través de una imagen sana y activa.

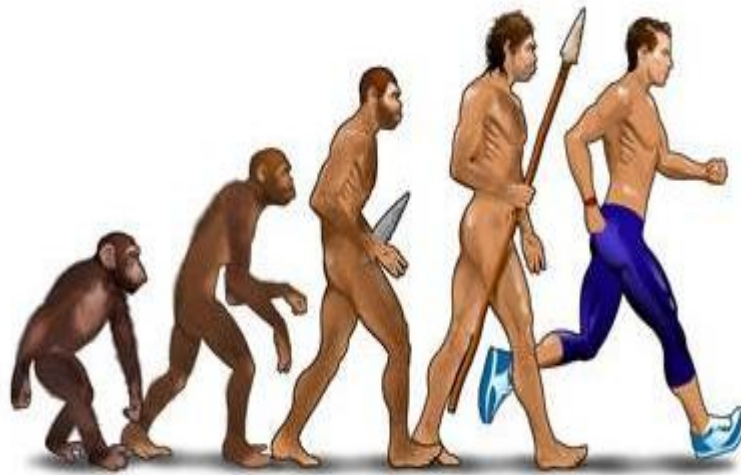
Martí opera en diversas plazas del país a través de 200 tiendas de artículos deportivos y 41 centros de entretenimiento deportivo.

Gracias a su infraestructura, Martí logra economías de escala en compras, logística, mercadotecnia e informática que le permiten competitividad en el ámbito internacional.

El principal mercado de Martí está constituido por aquellas personas que gracias a su estilo de vida deportivo, buscan diferentes alternativas en cuanto a moda, calidad, diseño, surtido, tecnología, etc., en los productos relacionados con el deporte que practican.

Como resultado de su larga presencia y claro liderazgo en el mercado, Martí goza de un alto reconocimiento como tienda departamental especializada en zapatos, equipo de acondicionamiento físico, ropa y diversos artículos deportivos y de entretenimiento, dirigida principalmente a los sectores de ingreso alto y medio de la población.

En México, el nombre Martí es sinónimo de deporte.



Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

En total Martí comercializa más de 180,000 productos (tomando en cuenta modelos, tallas y colores) y opera con más de 500 proveedores localizados en todo el mundo.

El Grupo tiene registrada la marca Martí, así como el diseño y logotipo distintivos que se refieren a dicha marca. Además, comercializa productos con la inclusión del diseño de la marca Martí.

Las tiendas Martí están posicionadas como líderes en su mercado, con una atractiva decoración y exhibición de mercancía que les confiere una imagen distintiva. Esta imagen proyecta las tiendas Martí como establecimientos donde se puede encontrar la mayor variedad en materia deportiva.

Las principales fuerzas competitivas de las tiendas Martí son su ubicación, amplio surtido, calidad de productos y servicio especializado, todo esto a precios competitivos.

Durante 1998, Martí tomó la decisión de entrar al mercado de bodegas, un nuevo mercado para el Grupo Martí con gran potencial y oportunidades de crecimiento.

Un nicho de mercado muy importante que representa el 64% de la pirámide socioeconómica de México.

Las principales diferencias con una tienda Martí radican en la austeridad física de la tienda, la sencillez de la misma (racks, cajas, etc.) y la mercancía en sí, grandes volúmenes a precio de bodega.

Con esto se genera una motivación intrínseca en nuestros clientes muy favorable, enfocada al objetivo buscado: servicio y calidad.

Las premisas de Martí en este nuevo nicho de mercado son: precio, calidad, servicio, oportunidad, estrategia mercadológica específica y compras claves.

A finales de septiembre del 2001 iniciamos las operaciones de almacenaje y distribución de productos en las nuevas instalaciones del Centro de Distribución en el Parque Industrial Toluca 2000, diseñadas y construidas por el especialista Grupo Vesta; la operación está a cargo de nuestro socio comercial Grupo SID.

A principios de 1995 se inaugura el primer Centro de Entretenimiento Deportivo de Martí, Sport City Eureka, incursionando en el creciente mercado de la salud y el acondicionamiento físico.

Sport City es un nuevo concepto que busca combinar lo mejor de un club deportivo y de un gimnasio.

Actualmente, Martí cuenta con 9 Centros de Entretenimiento Deportivo Sport City: Eureka, Loreto, Mundo E, Santa Fe, Polanco, Universidad, del Valle en Monterrey, N.L., Boulevares en Querétaro, Qro. y Cancún, Quintana Roo.

Con el propósito de ofrecer los más altos estándares de servicio y calidad se firmaron contratos de transferencia de tecnología con compañías líderes, del más alto nivel, en los EE.UU.

Con más de 47,322 metros cuadrados de instalaciones, nuestros Centros de Entretenimiento Deportivo reúnen los más avanzados equipos de ejercicio, alberca, canchas de squash, padel y raquetbol, pista para correr, salones de aeróbics y danza, baños y vestidores con servicio de sauna, vapor y masajes, restaurante, estética, clínica de belleza, clínica médica y tintorería, entre otros.

Se comercializan a través de membrecías y actualmente cuentan con más de 23,608 miembros y más de 3,589 asistentes de promedio diario, convirtiéndose en poco tiempo en el líder indiscutible de este mercado.

El Centro de Acondicionamiento Sport City Gym, es un nuevo concepto de Centros de Acondicionamiento Físico, diseñado para personas entre 16 y 65 años de edad, de ambos sexos, en donde bajo una evaluación integral deportiva y nutricional, se adaptan diversos programas especializados de ejercicios y alimentación, para lograr un sano desarrollo de las aptitudes y capacidades físicas.



Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

Sport City Gym, se define como un Centro de Acondicionamiento FITNESS ONLY; es decir que cuenta con instalaciones de acondicionamiento, aeróbicos, gimnasio, áreas húmedas, vestidores y preponderantemente Medicina Deportiva. No incluye canchas de raqueta y alberca.

Sport City Junior es un Centro de Desarrollo integral dirigido a todos los niños y jóvenes (entre 6 meses y 16 años de edad) de México con el firme propósito de convertirlos en personas activas y saludables.

Women's Workout es un nuevo concepto de Centro de Acondicionamiento exclusivo para damas, que cuenta con instalaciones de acondicionamiento, aeróbicos, áreas húmedas, vestidores y programas especializados de embarazo y post-parto para la mujer. No incluye canchas de raqueta y alberca.

La Emisora ha desarrollado una avanzada tecnología en informática que le permite una eficiente operación de sus unidades y un adecuado control de las operaciones e inventarios.

También ha invertido en el desarrollo de sistemas para el manejo logístico de inventarios y de las operaciones en general, generación de pedidos en tiendas tanto a proveedores como al centro de distribución, así como un eficiente sistema punto de venta en Tiendas Martí y Bodegas Deportivas.

Actividad Principal

La principal actividad de Grupo Martí (GMARTI) consiste en la compra-venta de artículos deportivos y operación de centros de entretenimiento deportivo, a través de locales establecidos en los principales centros comerciales del área Metropolitana y en algunas ciudades importantes del interior de la República Mexicana.

Las ventas de Grupo Martí representan una marcada estacionalidad, ya que en el mes de diciembre éstas alcanzan un nivel de aproximadamente el doble del mes promedio normal.

El Grupo tiene registrada la marca MARTI, así como un diseño y logotipo distintivos que se refieren a dicha marca.

GRUPO MARTI no comercializa productos de marca propia, pero frecuentemente se negocia con proveedores la inclusión del diseño MARTI en los productos que se venden a través de la cadena, con el fin de dar mayor diferenciación al producto.

Canales de Distribución

Martí opera en diversas plazas del país a través de 76 tiendas de artículos deportivos y 12 centros de entretenimiento deportivo.

Gracias a su infraestructura, Martí logra economías de escala en compras, logística, mercadotecnia e informática que le permiten competitividad en el ámbito internacional.

Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.

En relación con las patentes y marcas registradas con la que cuenta la sociedad, de entre muchas más, éstas son las más usadas:

	AÑO DE RENOVACION
Nombres Comerciales	
MARTI	2013
Avisos Comerciales	
LA EMOCION DEPORTIVA COMIENZA EN MARTI	2013
Marcas	
MARTI Y DISEÑO	2013
YORK Y DISEÑO	2013
SPORT CITY Y DISEÑO	2013

Legislación Aplicable y Situación Tributaria

La sociedad no disfruta del amparo de leyes ó disposiciones gubernamentales sobre el desarrollo del negocio que le beneficien en particular, ni tampoco tiene beneficios fiscales especiales, en resumen tributa fiscalmente como cualquier empresa en México bajo el régimen de consolidación fiscal y se encuentra al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Desempeño Ambiental

La emisora tiene como política ambiental para la parte de clubes deportivos la utilización de gas natural, el cual está cambiando para la utilización de paneles solares, esto para la calefacción de las albercas en aquellos centros de entretenimiento deportivo que las tengan. Por lo demás, las actividades comerciales propias de la emisora no constituyen un riesgo ambiental.

Estructura Corporativa

Grupo Martí después de la escisión reportada en el apartado I.2., está conformado por las siguientes empresas subsidiarias, con el porcentaje de participación que se menciona en cada una de ellas:

Empresa	Actividad	% accionario
Grupo Martí, S.A.B. de C.V.	Controladora	
Deportes Martí, S. A. de C.V.	Operadora	99.99
Inmobiliaria Larca Coapa, S. A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99
Inmobiliaria Firpo Izcalli, S. A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99
Inmuebles Jeny, S. A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99
Inmobiliaria Martí de Santa Úrsula Tlalpan, S. A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99
Inmuebles de Oaxaca Grupo Martí, S. A. de C.V.	Inmobiliaria	99.99
Importadora y Exportadora Indemar, S. A. de C.V.	Importadora	98.00
Pro Italy Mark, S. A. de C.V.	Importadora	99.99
Importadora Martí, S.A. de C.V.	Importadora	99.99
Administración Integral Firpo Izcalli, S. A. de C.V.	Servicios	99.99
Administración Integral Larca Coapa, S. A. de C.V.	Servicios	99.99
Servicios Administrativos Martí, S.A. de C.V.	Servicios	99.99
Administradora Inmobiliaria Grupo Martí, S. A. de C.V.	Servicios	99.99
Italy Sports Products, S. A. de C.V.	Operadora	99.99
Servicios Corporativos Martí, S. A. de C.V.	Servicios	99.99
Holdig Simate, S.A. de C.V.		98.00
Grupo Sport City, S.A. de C.V.	Tenedora	93.74
Sport City, S.A. de C.V.	Operadora	93.74
Servicios Corporativos Sport City, S.A. de C.V.		91.87
Sport City Monterrey, S.A. de C.V.	Operadora	93.32
Sport City Querétaro, S.A. de C.V.	Operadora	69.60
Sport City Cancun, S.A. de C.V.	Operadora	85.12
Sport City Cuernavaca, S.A. de C.V.	Operadora	93.74
Sport City Guadalajara, S.A. de C.V.	Operadora	93.69
Sport City Nutrition, S.A. de C.V.	Operadora	91.87
Sport City Mérida, S.A. de C.V.	Operadora	91.87
Sport City Coyoacán, S.A. de C.V.	Operadora	91.87
Sport City Tijuana, S.A. de C.V.	Operadora	93.32

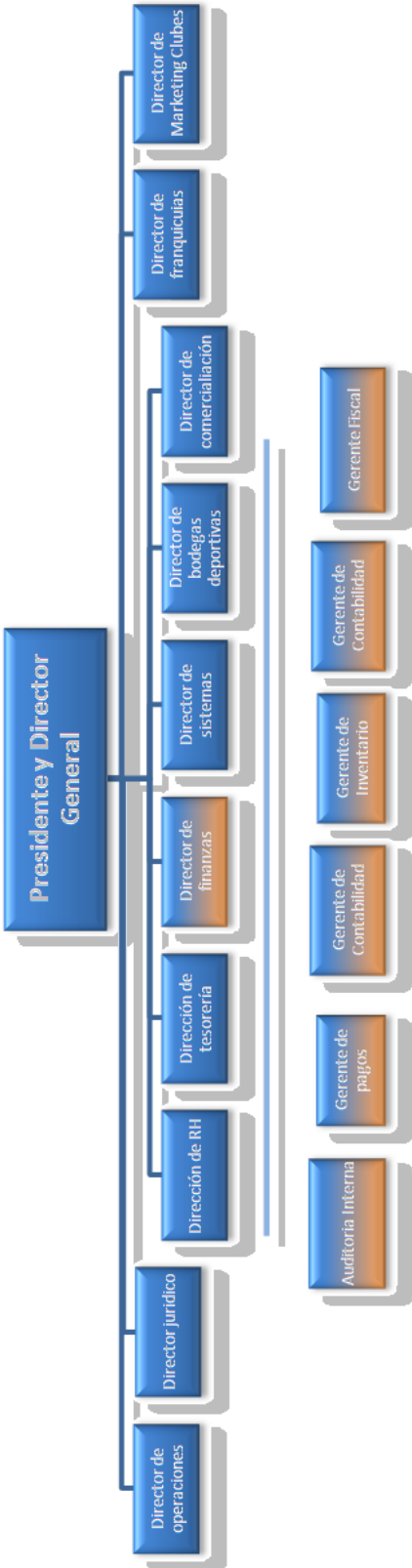
Sport City Veracruz, S.A. de C.V.	Operadora	91.87
Sport City Oaxaca, S.A. de C.V.	Operadora	93.74
Sport City Universidad, S.A. de C.V.	Operadora	47.81
Sport City Metropolitano, S.A. de C.V.	Operadora	47.81
Sport City Lomas Verdes, S.A. de C.V.	Operadora	47.81
Sport City Pachuca, S.A. de C.V.	Operadora	47.81
Sport City Saltillo, S.A. de C.V.	Operadora	47.81
Centro de Acondicionamiento Físico del Sureste, S.A.	Operadora	14.06
KB Fitness, S.A. de C.V.	Operadora	
Servicios Deportivos para Latinoamérica, S.A. de C.V	Servicios	
Latamgym, SAPI de C.V.	Operadora	

LOGOTIPO:



Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

ORGANIGRAMA DE GRUPO MARTÍ



Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

RECURSOS HUMANOS

La empresa a diciembre del 2010 contaba con el apoyo de 2,177 empleados, de los cuales 1,168 están dedicadas a la operación de tiendas Martí, 690 a Clubes, 176 a Bodegas Deportivas y 143 a la Administración del Grupo en su conjunto.

Del total de empleados mencionados el 85% son sindicalizados y el 15% de confianza.

Las relaciones entre Grupo Martí y los diferentes sindicatos pertenecientes a diversas centrales obreras agremiadas al congreso del trabajo, son siempre bajo una base de respeto y buscando en conjunto fórmulas que nos ayuden a mejorar la productividad y beneficio del personal.

Administradores y Accionistas

Consejo de Administración

NOMBRE	PUESTO
LIC. ALEJANDRO JOAQUÍN MARTI GARCÍA	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
LIC. PABLO ESCANDON CUSI	CONSEJERO PROPIETARIO
C.P. JUAN ANTONIO PEREZ SIMON	CONSEJERO PROPIETARIO
ING. MANUEL TORROELLA VELÁSQUEZ	CONSEJERO PROPIETARIO
LIC. MICHEL DOMIT GEMAYEL	CONSEJERO PROPIETARIO
SR. JOSE RAMON ELIZONDO ANAYA	CONSEJERO PROPIETARIO
LIC. JOSE MADARIAGA LOMELIN	CONSEJERO PROPIETARIO
LIC. GUILLERMO BALLESTEROS CHAVEZ	CONSEJERO PROPIETARIO
SR. FRANCISCO BARROSO DIAZ TORRE	CONSEJERO PROPIETARIO
LIC. ALFREDO HARP CALDERÓN	CONSEJERO PROPIETARIO
DR. JUAN DIEZ CANEDO	CONSEJERO PROPIETARIO
LIC. EDGAR PERDOMO LICERAS	CONSEJERO SUPLENTE
SR. MIGUEL ANGEL GARCIA PADILLA	CONSEJERO SUPLENTE
SR. OSCAR DE LEON MONTEMAYOR	CONSEJERO SUPLENTE
C.P. SERGIO HERNANDEZ GONZALEZ	COMISARIO PROPIETARIO
C.P. ADRIAN JIMÉNEZ POSADA	COMISARIO SUPLENTE
LIC. FAUZI HAMDAN AMAD	SECRETARIO PROPIETARIO
LIC. FRANCISCO XAVIER MANZANERO ESCUTIA	SECRETARIO SUPLENTE

Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

PUESTO	NOMBRE
Presidente y Director General	Lic. Alejandro Joaquín Martí García
Director de Finanzas	C.P. Héctor Rodríguez Vivar
Director de Jurídico	Lic. Justor Manzur
Director de Recursos H.	Lic. Alfonso Montenegro
Director de Tesorería	Lic. Armando Savage
Director de Operaciones	Lic. Rodolfo Von Dermier
Director de Sistemas	Ing. Héctor Castro B.
Director de Bodegas Deportivas	Sr. Antonio Cacheux
Director de Comercialización	Sra. Matilde Haik
Director de Franquicias	Ing. Miguel Soto y Cortizo
Director de Marketing Clubes	C.P. Carlos Topete

Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

Nombre accionista	No. de Acciones	%
Lic. Alejandro Joaquín Martí García	69´919,019	49.42
Otros (Público Inversionista)	71´572,545	50.48
Total	141´491,564	100.00

Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

MERCADO / CLIENTES

Como ya se comentó en el punto de canales de distribución, el Grupo opera a través de tiendas de artículos deportivos abiertas a todo público, así como por la comercialización de membrecías para aquellas personas que deseen desarrollar alguna actividad deportiva en sus instalaciones, por lo que no hay dependencia de un grupo específico de clientes

El principal mercado de Martí está constituido por aquellas personas que gracias a su estilo de vida deportivo, buscan diferentes alternativas en cuanto a moda, calidad, diseño, surtido, tecnología, etc., en los productos relacionados con el deporte que practican.

Como resultado de su larga presencia y claro liderazgo en el mercado, Martí goza de un alto reconocimiento como tienda departamental especializada en zapatos, equipo de acondicionamiento físico, ropa y diversos artículos deportivos y de entretenimiento, dirigida principalmente a los sectores de ingreso alto y medio de la población.



Fuente: Imágenes Buscador Google

PROVEEDORES

Los principales proveedores de los que se adquieren las mercancías para la venta son los siguientes, dentro de una gran variedad de ellos:

PRINCIPALES PROVEEDORES

Nike	Reebok	Adidas de México
New balance	B.H. Exercycle de México	Fila
Russell	Wilson Sporting	Biciclo
Oakley	Mexicana de Campismo	Mexicana de Campismo

Fuente: Imagen Grupo Martí S.A.B. de C.V.

En total Martí comercializa más de 180,000 productos (tomando en cuenta modelos, tallas y colores) y opera con más de 500 proveedores localizados en todo el mundo.

Deportes Martí tiene 200 tiendas en toda la República Mexicana y trabaja con una gran cantidad de proveedores de talla internacional entre los que destacan los siguientes:

Nike, Adidas, Reebok, New Balance, Biciclo, Wilson, Lotto, Puma, Umbro

ESTADOS FINANCIEROS

De la facturación anual en México de estas empresas, Martí representa aproximadamente entre el 40% y el 60% de su total.

Descripción de sus Principales Activos.

Resumen Ejecutivo

Grupo Martí, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias GMARTI creció en el año 2010, en ventas, utilidad de operación y utilidad neta, debido a un cuidadoso manejo de los márgenes de comercialización, eficientación de gastos de operación, control de gastos financieros, aplicación consistente de estrategias de mercadeo, y como resultado de un gran surtido, variedad y buenos precios y a la calidad de flujos generados en nuestra división de centros de acondicionamiento físico.

Hemos seguido con nuestro proyecto de crecimiento e inversión en nuestra División Comercial, apoyados en la capitalización de dicha División. Durante 2010 abrimos quince tiendas; cinco bajo el formato Outlet; una bajo el formato Nike, siete bajo el formato tiendas Martí y dos bajo el formato ProShop. En nuestra División de centros de acondicionamiento físico abrimos cuatro unidades bajo el formato Entrenna.

Nuestra estructura financiera es sana y nos permitirá continuar creciendo al ritmo que sea necesario para incrementar nuestra participación en los mercados en los que competimos.

Contamos con un equipo humano joven, capaz y comprometido con la empresa. Esto hace posible continuar incrementando los niveles de productividad a la vez que mejoraremos el servicio a nuestros clientes.

Para Grupo Martí, S.A.B. de C.V., el 2010 representó un año que se caracterizó por la continuación en la consolidación, fortalecimiento en sus aspectos comerciales, operativos y financieros y en el crecimiento de sus unidades de negocio.

Seguiremos adelante con nuestros esfuerzos, seguros de que nuestras estrategias harán más sólida a nuestra empresa.



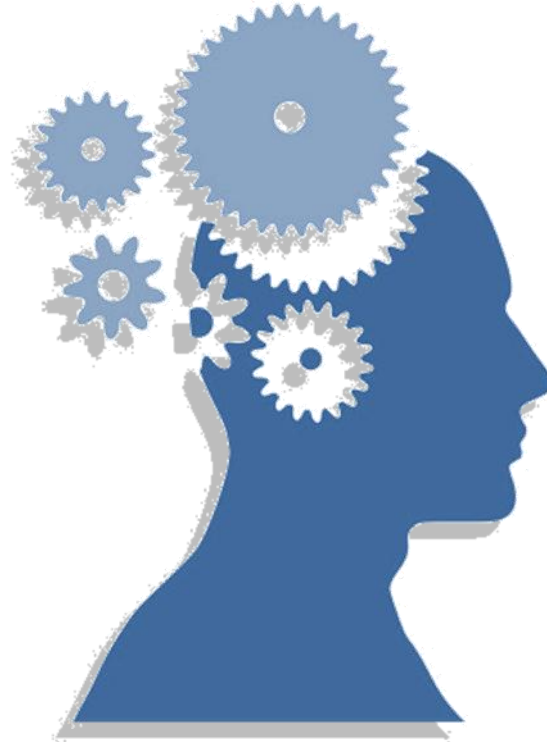
Fuente: Imágenes Buscador Google

CAPITULO IV

“DIAGNOSTICO FODA”

<p>FORTALEZAS</p> <p>Presencia de Know-How (constantemente la empresa se encuentra en investigación de mercado y desarrollo de ideas). Personal en el área de Contabilidad y Fiscal con conocimientos sólidos. Experiencia en el mercado. Efectividad en el servicio. Capacidad de diversificación en los servicios ofrecidos.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Capacitar, entrenar y desarrollar a quienes colaboran con la institución, buscando siempre su crecimiento personal y calidad de vida. Compromiso. Convencimiento de lograr la visión y la misión mediante la aplicación de los valores. Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Precios ligeramente altos frente a la competencia. Número de trabajadores insuficiente por temporadas.</p>	<p>AMENZAS</p> <p>Cambio de las condiciones laborales, ambientales y sociales. Una mayor cantidad de empresas competidoras en los últimos años. Algunos competidores están aliándose y ofreciendo mayor cobertura.</p>

Imagen: Creación Propia



Fuente: Imágenes Buscador Google

CAPITULO V

“ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA”

BHESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

OBJETIVO:

Optimizar tiempos y tener pláticas sobre empalmado de trabajo, entendiéndose esto como los beneficios y afectaciones en el trabajo ya que son reciprocas para ambas partes. La finalidad de esto es que ambos departamentos logren un desarrollo organizacional.

ESTRATEGIAS:

- Establecer tiempos estimados de trabajo para la entrega y manejo de información de manera oportuna, a través de requerimientos de la misma. Esta estrategia la llevaran a cabo los jefes de los departamentos de contabilidad y fiscal.
- Tener pláticas sobre la importancia del trabajo en equipo para la máxima optimización de tiempos y que esto a su vez lleve a un equipo auto dirigido de alto rendimiento. Esta estrategia será aplicada por el departamento de recursos humanos y los jefes de cada departamento
- Incrementar la supervisión para cada una de las áreas involucradas en el proceso, esto con la finalidad de que se cumplan las fechas de entrega de información a los departamentos correspondientes. Dicha estrategia se aplicara a través de los jefes de departamento.



Fuente: Imágenes Buscador Google

CHECK LIST:

Compañia	RFC	Estados de consolidación	Estados de cuentas	Comentarios de los Estados de Consolidación	Comentarios de los Estados de Cuenta	Porcentaje de trabajo por presentar ETU y MA	Papeles de trabajo de Resoluciones de RAR, MA	Act. de Base de Datos	Integración General Expediente
1. Popi C.A.	0232111012								
2. Jansin Expresos S.A. de C.V.	0232111012								
3. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
4. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
5. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
6. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
7. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
8. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
9. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
10. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
11. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
12. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
13. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
14. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
15. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
16. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
17. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
18. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
19. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
20. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
21. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
22. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
23. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
24. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
25. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
26. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
27. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
28. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
29. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
30. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
31. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
32. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
33. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
34. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
35. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
36. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
37. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
38. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
39. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
40. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
41. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
42. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
43. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
44. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
45. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
46. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
47. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
48. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
49. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								
50. Jansin Comercio S.A. de C.V.	0232111012								

Imagen: Creación Propia

Bitacora:

COMPAÑÍA X SA DE CV			
RELACION DE INFORMACIÓN ENTREGADA PARA PAGOS PROVISIONALES			
MES:			
#	INFORMACION ENVIADA	SE AGREGA	COMENTARIOS
1	BALANZA DE COMPROBACIÓN	✓	
2	ESTADOS DE CUENTA	✗	
3	CONSTANCIA DE IDE RETENIDO		
4	CONSTANCIA DE ISR RETENIDO		
5	AUXILIARES DE INTERCOMPAÑIAS (Ctas x Cobrar Financiamiento y Facturacion, Cobros Financiamiento y Facturacion, Ctas x Pagar Financiamiento y Facturacion y Pagos Financiamiento y Facturacion)		
6	PAPEL DE TRABAJO DE PP IETU E IVA		
7	REPORTE DE PAGOS REALIZADOS EN EL MES		
8	INTEGRACION DE RETENCIONES ISR-IVA		
9	ALTAS DE ACTIVO FIJO (Descripcion del Activo, Fecha de Adquisicion, Monto Original de Inversion)		
10	BAJAS DE ACTIVO FIJO (Descripcion del Activo, Fecha de Adquisicion, Fecha de enajenacion, Monto Original de Inversion, Precio de Venta)		
11	INTEGRACION GASTOS EXPENSES		

Imagen: Creación Propia

CRONOGRAMA:

CRONOGRAMA INFORMACION PAGOS PROVISIONALES

ACTIVIDAD	EJERCICIO 2012																										
	J	v	s	d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Cierre Mensual de Contabilidad																											
Envío Información al Depto. Fiscal																											
Bajar Reportes y Balanzas del Sistema																											
Elaboración de Pagos Provisionales																											
Presentación de los Pagos Provisionales ante el SAT																											
Solicitud de Fondos al Depto. de Tesorería																											
Pago de los provisionales ante la institución bancaria																											
Elaboración de comandas para registro contable																											

Imagen: Creación Propia

DIAGRAMA DE PROCESO:

ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PAGOS PROVISIONALES 2012

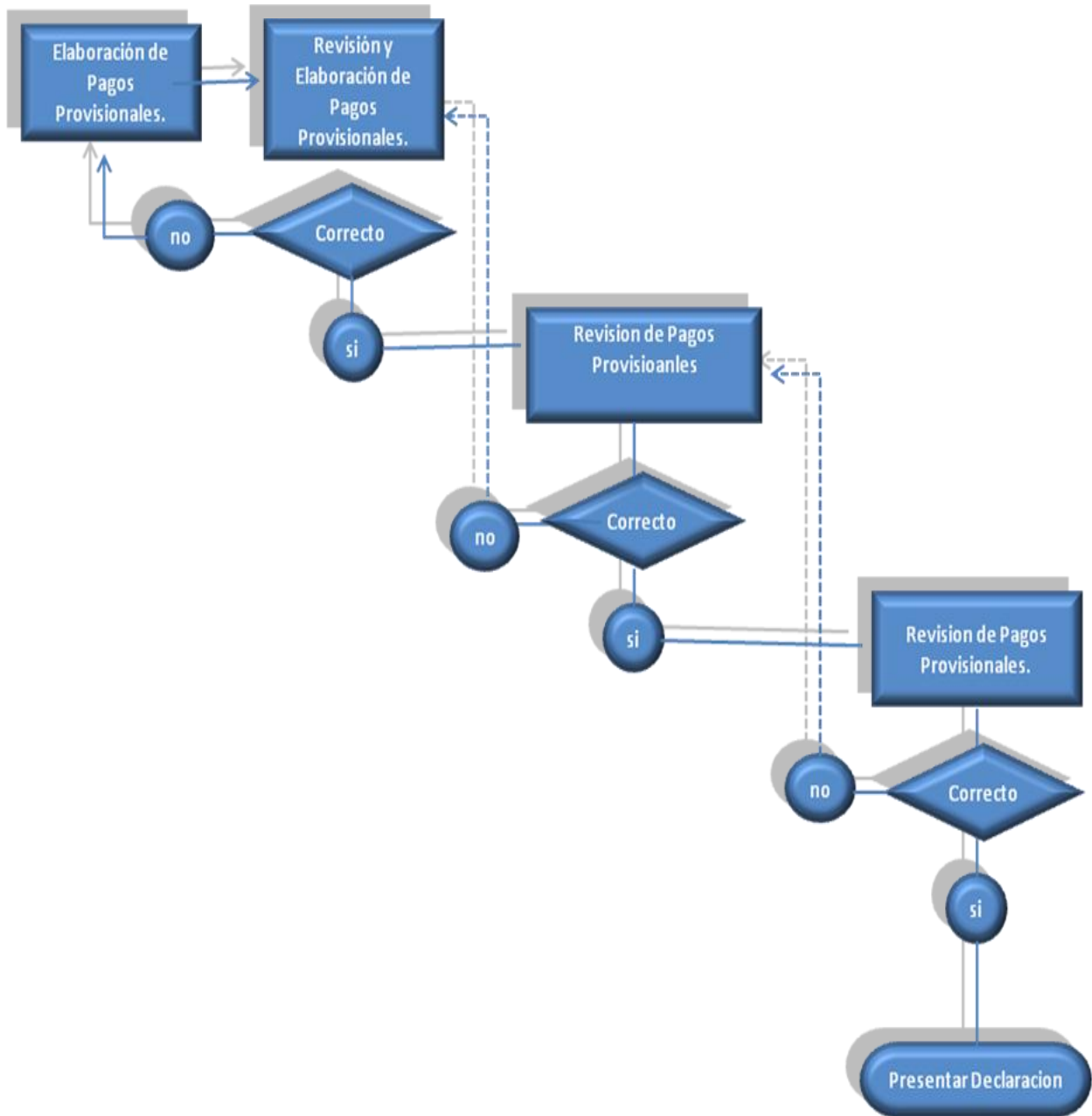


Imagen: Creación Propia

BREVE DESCRIPCION DEL Check list, resumen, bitácora, cronograma y diagrama de procesos.

Básicamente son formatos guía, los cuales sirven de apoyo para un mejor desempeño de los procesos y tareas designadas a cada departamento y/o área, con lo cual se optimizan tiempos y cargas de trabajo no correspondidas a cada área así mismo se tiene un control interno para salvaguardar la información y estandarizar los programas de trabajo.



Fuente: Imágenes Buscador Google

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO A AREA OPERATIVA

GRUPO MARTÍ, S.A.B. DE C.V			
"COMO VES A TU AREA"			
INSTRUCCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Marca con una "X" la característica que mas defina al área donde estas participando. • Solo deberás marcar un cuadro por característica. • Enfócate al área donde laboras, no a la compañía de manera integral. 			
Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo			
1		Se pasan por alto nuevas ideas. El lema es "no arregles esto si no esta roto"	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba
2		La gente que se arriesga y fracasa es penalizada	A la gente que se arriesga y fracasa se le anima a que lo intente de nuevo
Importancia del aprendizaje			
3		Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades	Hay infinidad de habilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades
4		El aprendizaje casi no es recompensado	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado
Diseño de cargos			
5		Los cargos están diseñados de manera que para desempeñarlos apenas se requieren habilidades	Los cargos están diseñados de manera que requieren muchas habilidades muy costosas de aprender
6		La gente trabaja aisladamente	La gente trabaja en equipos en los que regularmente los miembros se intercambian los trabajos.
Función de los directivos			
7		Los directivos dicen a los empleados como tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado	Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar como realizar un trabajo
8		Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar ordenes	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan ordenes



Estructura Organizacional				
9		Existen varios niveles de dirección	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado del nivel inferior y el directivo. La organización es muy horizontal	
10		La unidad organizacional básica es el departamento funcional	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo	
Relaciones con los clientes				
11		Solo unos pocos de la organización hablan directamente con los clientes para averiguar que pueden hacer para mejorar el servicio	Todos en la organización están constantemente intentando determinar que quieren los clientes y como atender sus necesidades	
12		Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a los de las siguientes fases como sus clientes	Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades	
Flexibilidad				
13		La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno	La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades	
14		La organización tiende a producir un número limitado de productos y servicios y los introduce lentamente	La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes	
Trabajo en equipo				
15		La gente solo se preocupa por ella misma. Normalmente no va mas allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás	La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones	
GRUPO MARTÍ, S.A.B. DE C.V, agradece tu participación.				

Este fue el cuestionario que se aplico a un universo de 50 empleados del área operativa de Grupo Martí, S.A.B. de C.V, adelante mostraremos la recolección de datos dentro del clima organizacional.

ANEXO 2: Recolección de Datos

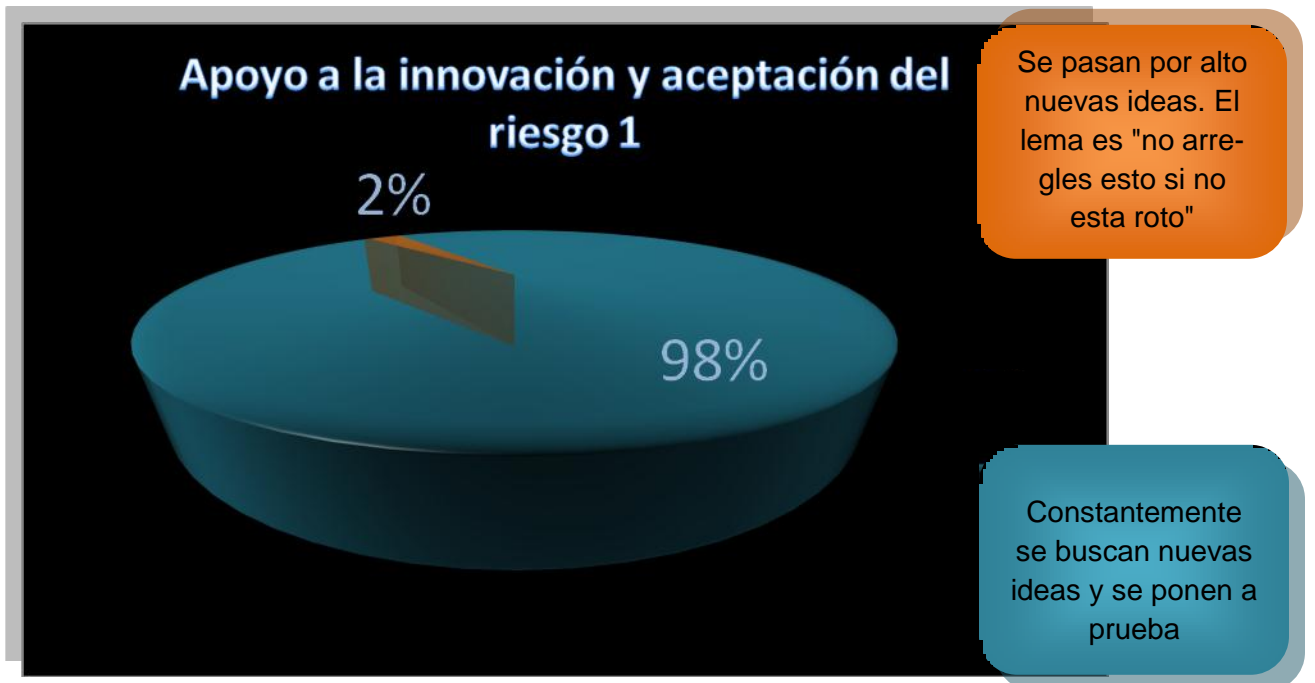


Imagen: Creación Propia

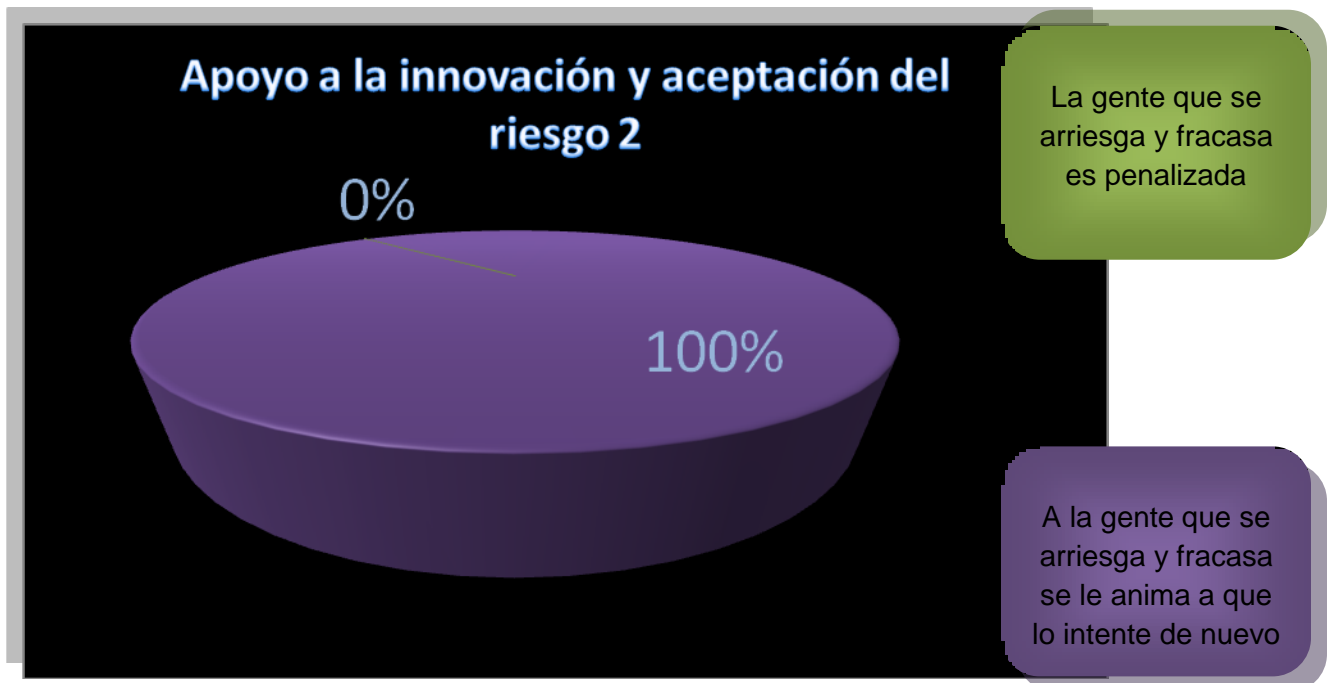


Imagen: Creación Propia

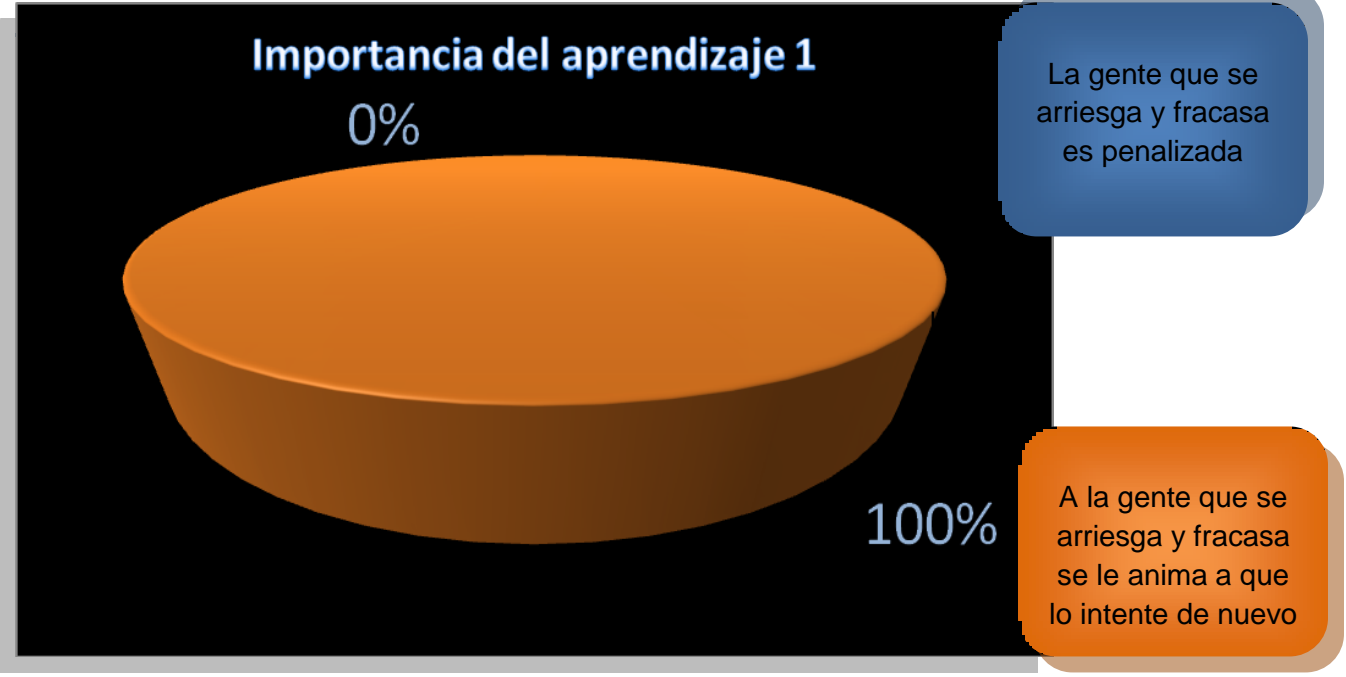


Imagen: Creación Propia

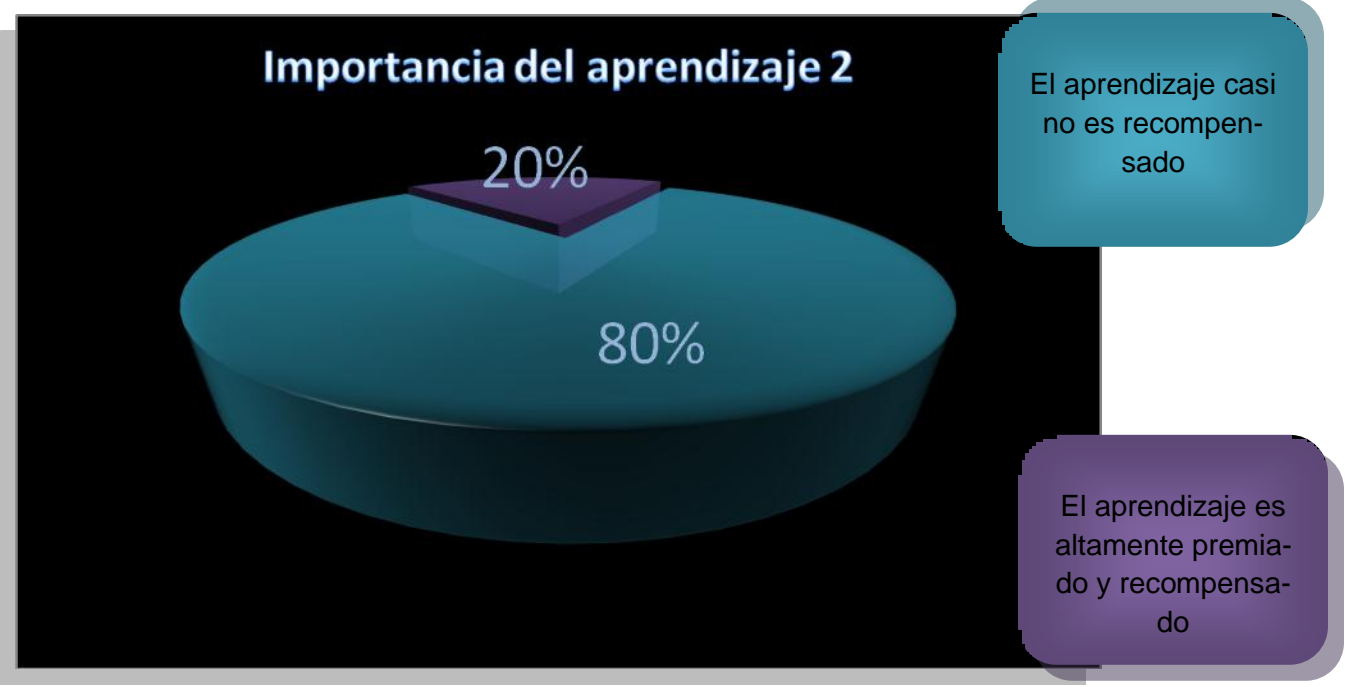


Imagen: Creación Propia

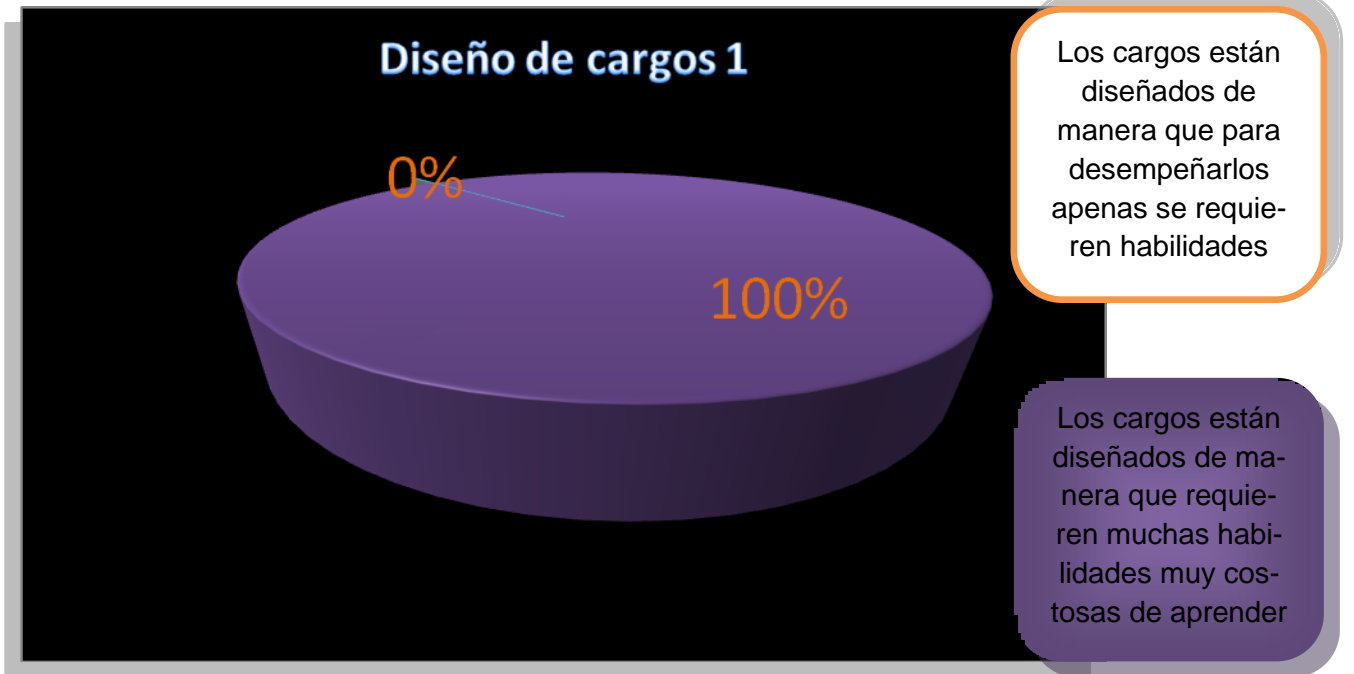


Imagen: Creación Propia



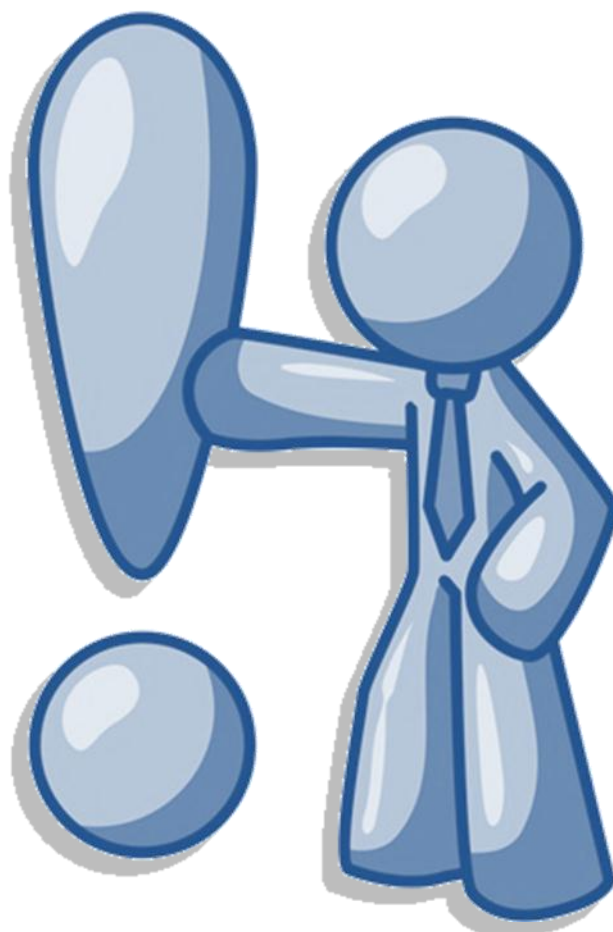
México D. F. 13 de Julio de 2012

Para grupo **Martí S.A.B. de C.V.** es muy importante que la formación impartida se nutra de la realidad del sector Comercial y de Servicios, por medio de la presente nos permitimos recibir los conocimientos, así como las observaciones de los diferentes procesos, procedimientos y actividades desarrolladas en el Departamento Contable a mi Cargo, respetando asiduamente, claro está, las políticas de la Empresa y Confidencialidad corporativa.

Estamos satisfechos y Agradecidos con los informes y criterios técnicos y de calidad que ha aportado los alumnos; C. Isabel Adriana Acevedo Jarquín, C. Gustavo Alberto Morales Torres, C. Salvador Díaz Gutiérrez y C. Jose Miguel Ángel Orozco Campos, distinguidos estudiantes del Instituto Politécnico Nacional, estamos seguros que estos aportes serán de amplio beneficio para la oportunidad de mejora en esta Organización.

ATENTAMENTE

**C.P. ROBERTO HERNÁNDEZ CELIS
GERENTE DE CONTABILIDAD EN
GRUPO MARTÍ S.A.B. DE C.V.**



Fuente: Imágenes Buscador Google

CONCLUSIONES

Como conclusión se puede observar que la comunicación es una herramienta empresarial vital e importante para las organizaciones y todas sus áreas, ya que por medio de esta se pueden conseguir mejores y eficientes modelos de trabajo que permitan un desarrollo organizacional y beneficios para los empleados y la empresa.

Es necesario que se implementen las acciones conducentes para promover y dar seguimiento a las recomendaciones planteadas antes mencionadas, para fortalecer los controles internos institucionales los cuales darán valor agregado al quehacer de sus actividades operativas, evitando riesgo que conlleven al incumplimiento de las metas y objetivos planteados.

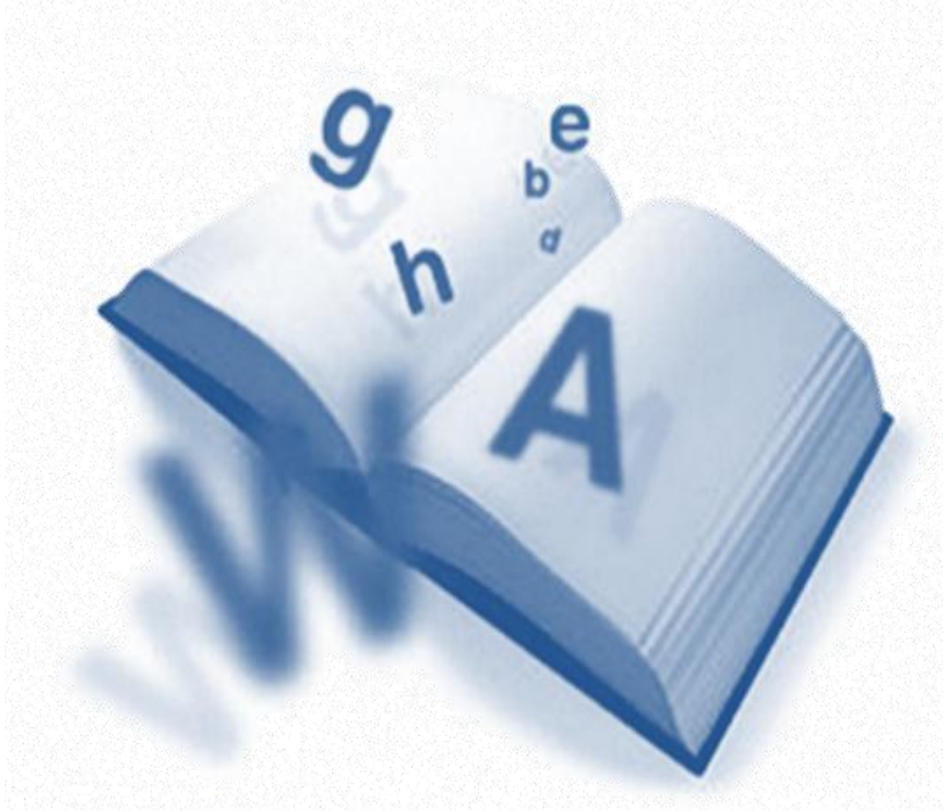


Fuente: Imágenes Buscador Google

GLOSARIO DE TERMINOS

Glosario de Términos y Definiciones:

- Los términos USD se refieren a la moneda en curso legal de los Estados Unidos de América (EE.UU.). Los términos MXP, m.n. se refieren a la moneda de curso legal de los Estados Unidos Mexicanos (México).
- Los términos Emisora, Sociedad, GMARTI, Grupo Martí, Grupo Martí, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias; Grupo Martí, S.A.B. de C.V., se utilizan para hacer referencia a Grupo Martí, S.A.B. de C.V. y sus Subsidiarias de forma consolidada.
- El término tiendas Martí y tiendas outlet u Martí outlet, son unidades de negocio que pertenecen a la subsidiaria Deportes Martí, S.A. de C.V.
- El término centro de acondicionamiento físico y/o clubes, se refieren a las subsidiarias Sport City.



Fuente: Imágenes Buscador Google

BIBLIOGRAFIA

TITULO	AUTOR	EDITORIAL	LUGAR , AÑO
Pensamiento Sistémico	Enrique G. Herrscher	Granica	Buenos Aires Argentina 2008
Diagnostico Organizacional	Darío Rodríguez M.	Alfaomega	México 2008
Dirección Moderna de Organizaciones	Joaquín Rodríguez Valencia	Thomson	México 2009
Diagonales del Cambio Empresarial	Armando Bertagnini	Ediciones Díaz Santos	Buenos Aires Argentina 2009
Comportamiento Organizacional	Fred Luthans	Mc Graw Hill	México 2009
Comportamiento Humano en el Trabajo	John W. Newstrom	Mc Graw Hill	México 2010
Mas allá de la comunicación interna	Elías Joan y Mascaray Jose	Gestion 2000	Barcelona 2010
Comunicación Total	Cervera Fantoni Ángel Luis	Esic	Madrid 2010 tercera Edición
Reporte Anual 2010 Grupo Martí S.A.B. de CV	www.marti.com.mx		