



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

LIDERANDO LA GESTIÓN DE ALMACENES

Autores: Carrizo, Daniel Orlando
Viñas, Roberto Darío

Director: Raya Abdelnur, Cecilia Inés

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

“Liderando la Gestión de Almacenes” es un trabajo que trata sobre los aspectos relevantes para obtener una exitosa administración en uno de los sectores más importantes que posee cualquier organización que comercialice bienes tangibles, haciendo hincapié principalmente en la pequeña empresa; partiendo de la hipótesis que habitualmente los propietarios de éstas subestiman lo esencial para llevar a cabo un buen proceso administrativo, creyendo erróneamente que el planificar, organizar, dirigir y controlar de manera formal y consecutiva son algo reservado a las grandes corporaciones.

Este trabajo aborda a modo introductorio los preceptos teóricos que todo administrador debe tener en cuenta para gerenciar una organización, entender cómo funciona la misma y las herramientas con que cuenta.

Tomando como ejemplo el caso de una pequeña empresa del medio que se dedica a la comercialización de repuestos de motos, luego de la investigación de campo, el trabajo se aboca a realizar distintas recomendaciones y sugerencias a los fines de asegurar una óptima gestión organizativa, pilar fundamental para lograr las metas propuestas y un futuro crecimiento.

PROLOGO

Sin duda que elegir el tema a tratar y el negocio o empresa que decidimos analizar, nos llevó unas cuantas charlas y cafés de por medio a pesar de nuestras respectivas obligaciones familiares y laborales.

Finalmente nos decidimos y apostamos al desafío de investigar el negocio de una localidad de la provincia de Salta (San José de Metán), llamado “Viñas Motos” y de propiedad de uno de los autores de este trabajo. Entre los fundamentos que nos impulsaron a tal decisión podemos destacar los siguientes: analizar las fortalezas y debilidades de llevar adelante un negocio, aprender más sobre cómo se implementa lo asimilado en la Facultad en la práctica, entender el espíritu de emprender algo y lograr mantenerlo en el tiempo, tener la posibilidad de diagnosticar lo que pasa en la empresa a través de distintas herramientas, conocer con mayor profundidad el rubro elegido y de ésta manera crear una base para implementar lo que hemos aprendido y si bien es una asignación que es una ayuda profesional en la gestión del mismo y ajustes en todas las áreas de una empresa, permanentemente y a medida que los cambios en el mercado así lo requieran, nosotros nos enfocaremos más en el desarrollo del Departamento Almacén porque creemos que es de vital importancia y merece ser analizado.

INTRODUCCIÓN

En un contexto actual caracterizado por cambios permanentes, aumento de la competencia, la incidencia de la tecnología en nuestras vidas, la sociedad del consumo, entre otras variables que afectan a toda organización, decidimos encarar esta obra llamada “**Liderando la Gestión de Almacenes**”.

Nuestro propósito es mostrarles en una **primera instancia** el marco teórico necesario que todo administrador debería conocer a la hora de gerenciar una pequeña, mediana o gran empresa. Es decir conocer que son las organizaciones, para que existen o cual es su finalidad en una comunidad, cuáles son las funciones de todo administrador, ¿en qué consiste el proceso administrativo?

Además destacamos la importancia de la estructura organizativa, el uso de organigramas, cursogramas, manuales de funciones y procedimientos pilares claves que deberían estar presentes en todo negocio que realmente quiera mejorar su gestión sin dejar de lado su objetivo principal que es ganar dinero. También profundizamos en la teoría de los Departamentos Organizacionales y la función de los mismos.

Por supuesto nos pareció importante, dedicarle un capítulo a los Factores que todo administrador debería tener en cuenta para gerenciar, como herramientas tan importantes de análisis como son FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Lo anteriormente mencionando se desarrolla en los capítulos: **I-II-III**.

En el **Capítulo IV**, decidimos dedicarle exclusivamente al Departamento Almacén, objeto primordial de este trabajo, pero consideramos adecuado haber analizado los temas anteriores puesto que nuestra idea es ir de lo general a lo particular. Conoceremos para qué sirve el sector Almacén, sus funciones, como se

relaciona con las otras áreas organizativas, los errores más frecuentes que se presentan, los circuitos más comunes, etc.

Finalmente el **Capítulo V**, se basa en el estudio de campo llevado a cabo en la localidad de Metán, “Caso Viñas Motos” (Repuestera de Motos), donde además de haber analizado la situación a través de diferentes metodologías de investigación: (entrevistas, encuestas, observación y análisis del mercado), consideramos adecuado hacer un comparativo con lo teórico y a partir de allí propusimos sugerencias para mejorar la gestión haciendo foco principal en el Sector de Almacenes.

En cuanto a la Bibliografía consultada es variada y también usamos publicaciones especiales, estas fuentes en su totalidad fueron consultadas vía Internet dada la practicidad y variedad de contenido disponible.

CAPÍTULO I

Conceptos Básicos sobre Administración

Sumario: 1.- Administración: concepto, objetivos y características. 2.- La administración en las organizaciones. 3.- Proceso Administrativo: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. 4.- Elementos de la Administración: Eficiencia, eficacia y productividad.

1.- Administración

¿Qué es la Administración?

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para lograr alcanzar metas que individualmente no podrían cumplirlas, la administración se ha convertido en una disciplina esencial para coordinar los esfuerzos individuales y a partir de allí lograr esas metas propuestas. Vamos a definir a la Administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente, objetivos específicos” (1)

Objetivos de la Administración

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

(1) KOONTZ, Harold y WIEHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, trad. por Enrique Mercado González, 11^o edición, Mac Graw-Hill Interamericana Editores (México, 1998) Cap. I pág. 6.

Eficacia: Cuando la empresa alcanza sus metas

Eficiencia: Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos. ■ Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla

- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Características. Esta disciplina posee ciertas características que se diferencian de otra:

- Universalidad: dado que existen en cualquier grupo social.
- Valor Instrumental: su finalidad es práctica, la administración es un fin para lograr un fin y no un fin en si mismo
- Unidad temporal: es un proceso dinamico en que todas sus partes existen simultaneamente
- Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización
- Especificidad: no puede confundirse con otras disciplinas afines
- Interdisciplinariedad: es afín a ciencias y técnicas relacionadas con el logro de la eficiencia del trabajo
- Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

2.- La administración en las organizaciones

La administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones, sean estas pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras o de servicio; de manera que aprovechen eficientemente sus recursos para alcanzar sus metas; para ello cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para lograr esos objetivos. Denominando a estas personas gerentes o administradores (tomaremos estos términos como sinónimos),

cuya definición sería entonces: “alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa” (2)

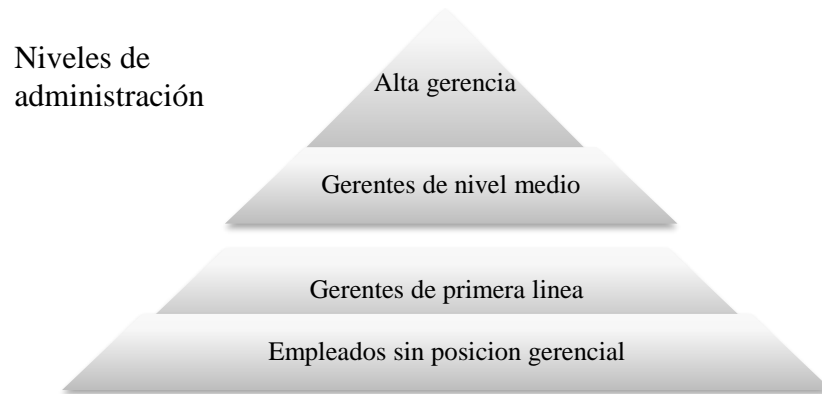
Los administradores o gerentes asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. Una de las metas más importantes que tratan de alcanzar las organizaciones y sus miembros es proporcionar un bien o servicio que los clientes deseen. El desempeño organizacional es la” medida de la eficiencia y la eficacia con las que los administradores aprovechan sus recursos para satisfacer a sus clientes y alcanzar sus metas, el desempeño organizacional es directamente proporcional con la eficiencia y la eficacia” (3). El éxito que pueda tener la organización depende en gran medida del gerente, si estos hacen bien su trabajo.

Los administradores o gerentes se clasifican en (niveles de administración):

- De primera línea: por lo general lo llamamos supervisores. Son aquellos que dirigen a personas que no son gerentes, no controlan a otros gerentes.
- Los de mandos medios incluyen varios niveles de una organización, dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajo; pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional.
- Alta gerencia: compuesta por una cantidad pequeña de personas, responsable de administrar toda la organización. Por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

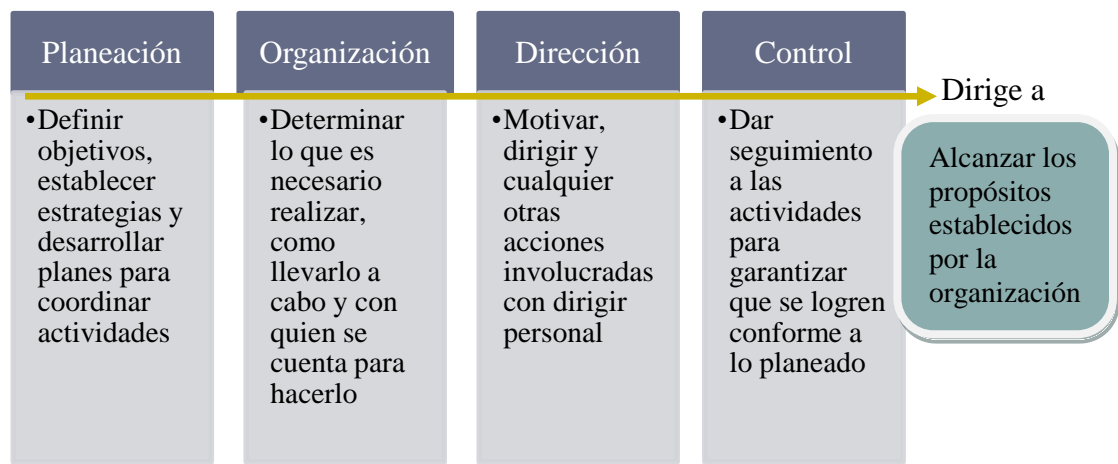
(2) ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administración, trad. por Laura Fernández Enríquez, 10° edición, Editorial Prentice-Hall (México, 2007) pág. 5.

(3) JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer, Administración contemporánea, trad. por José F. J. Dávila Martínez, Mac Graw- Hill Interamericana Editores (México, 2006) pág. 5



3.- Proceso Administrativo: Planificar, Organizar, Dirigir y

Controlar El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.



Planificación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

La planificación es fundamental, ya que:

- 1.- Permite que la empresa este orientada al futuro
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales
- 4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- 5.- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- 6.- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- 7.- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- 8.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- 9.- Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

Pasos en la planeación

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

I. *“Detección de las oportunidades.* La planeación requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

II. *Establecimiento de objetivos.* El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como ~~de largo~~ *Desarrollo de premisas.* El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Están son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.

IV. *Determinación de curso alternativo de acción.* Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la *Mejor* ~~de~~ *mejor* *de cursos alternativos de acción.* Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los ~~objetivos de largo plazo de la compañía~~ *objetivos de largo plazo de la compañía* el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejable y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar ~~de~~ *de* *de la formulación de planes derivados.* Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar ~~el plan básico~~ *el plan básico* *numérica de los planes a través del presupuesto.* Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la

(4)

(4) KOONTZ, Harold y WIEHRICH, Heinz, *Op. Cit.*, Cap. IV pág. 133 a 137

Organización

Se trata de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa, la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa, tema que profundizaremos en el capítulo II.

Tipos de organizaciones

-Organización formal: “Es la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Pero describir a una organización como formal, no significa que contenga nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

-Organización Informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.” (5)

(5)Ibídem

Propósitos de la organización

- a. Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- b. Eliminar duplicidad de trabajo.
- c. Establecer canales de comunicación.
- d. Representar la estructura oficial de la empresa

Pasos básicos para organizar

1. “Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la agrupación de departamentos.
3. Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.” (6)

Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los

(6) STONER, James, FREEMAN, R. Edwards y GILBERT, Daniel Jr., Administración, trad. por Pilar Mascaró Sacristán, 6º edición, Editorial Prentice-Hall (México, 1996) pág. 345.

gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.



“-Motivación: Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban

el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

-Liderazgo: El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.

- El liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no crecen de poder, pero por regla general el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores

-Comunicación: La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos. La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales

- Representa la hebra común para las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

- Las habilidades efectivas de comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existen. Las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

- Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose, es raro que estén solos, de hecho dedican muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, proveedores o clientes.

-Equipos y Trabajo en equipo: Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales e informales.

- Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

- Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.” (7)

Control

Es la función administrativa que consiste en “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y al contribución a la corrección de estas. El control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder del control, los planes no se logran por si solos, orientan a los gerentes en el uso de

(7) Ibíd., passim.

los recursos para la consecución de metas específicas, tras lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si se ajustan a los planeado.” (8)

-Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

-La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

(8) KOONTZ, Harold y WIEHRICH, Heinz, Op. Cit., Cap. I pág. 36 a 37

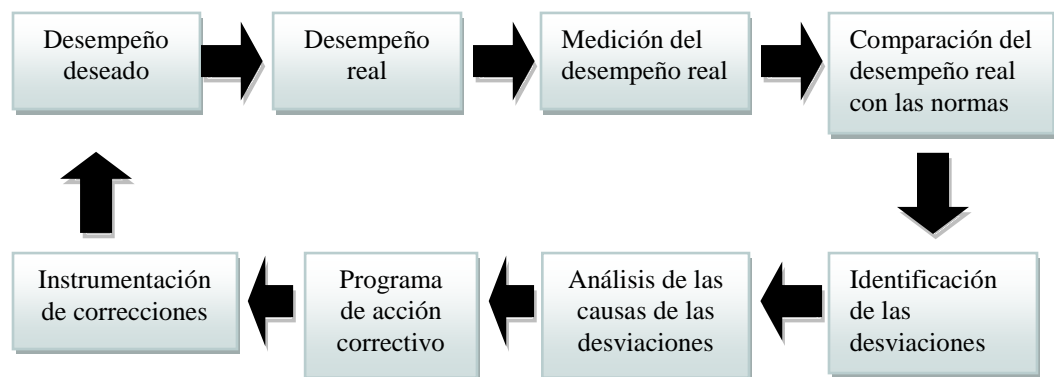
- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Control preliminar
(a través de la
alimentación adelantada) | } | Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades. |
| 2. Control coincidente
(generalmente a través de
informes periódicos de
desempeño) | } | Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha. |
| 3. Control por
retroalimentación | } | Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras. |

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

-Control como un sistema de retroalimentación

“El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información donde se compara el desempeño con los estándares. El control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura siguiente. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de alcanzar el desempeño deseado.” (9)



(9) Ibíd., Cap. XVIII pág. 642 a 643.

4.- Elementos de la Administración: Eficiencia, eficacia y productividad

Eficiencia

Es la “capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es decir, hacer las cosas bien”. Es un concepto que se refiere a “insumo-productos”.

Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con la relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.” (10)

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuestos, es decir, tienen que ser eficaces.

Eficacia

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

(10) STONER, James, FREEMAN, R. Edwards y GILBERT, Daniel Jr., Op. Cit. pag. 10.

Productividad

La definimos como “la relación productos-insumo en un periodo específico con la debida consideración de la calidad. Esto puede expresarse de la siguiente manera:

$$Productividad = \frac{Productos}{Insumos}$$
(En un periodo específico y considerando la calidad)

Esta fórmula indica que la productividad puede elevarse:

- 1.- incrementando los productos con los mismos insumos.
- 2.- reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos.
- 3.- incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. (11)

Existen varias clases de insumos como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional.

(11) KOONTZ, Harold y WIEHRICH, Heinz, Op. Cit., Cap. I pág. 12.

CAPÍTULO II

Estructura Organizativa: Herramientas y áreas funcionales

Sumario: 1.- La Estructura Organizativa. 2.- Herramientas de la organización formal: Organigramas, Cursogramas, Manual de Funciones y Procedimientos. 3.- Áreas funcionales de la empresa.

1.- La Estructura Organizativa

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La estructura de una empresa u organización, se representa gráficamente a través de una herramienta de la organización formal llamada organigrama (que definiremos en el punto 2 de este capítulo).

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior profundizaremos los cuatro pasos básicos para organizar.

-División del trabajo: “se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.” (12)

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos.

La especialización del trabajo también tiene desventajas, si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador solo es responsable de un solo paso, se presenta la enajenación, es decir la ausencia de una sensación de control. También podrían ser el aburrimiento o el ausentismo laboral las consecuencias secundarias de las tareas especializadas.

Departamentalización: “se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.” (13)

Las diferentes formas de departamentalización son las siguientes: Funcional, la cual agrupa a los puestos según sus funciones desempeñadas.

(12) STONER, James, FREEMAN, R. Edwards y GILBERT, Daniel Jr., Op. Cit. pag. 347.

(13) Ibíd., pág. 348.

- ii. Por productos, agrupa a los puestos por líneas de productos.
- iii. Geográfica, agrupa a los puestos por región geográfica.
- iv. Por procesos, agrupa los puestos según un flujo de productos o clientes.
- v. Por clientes, agrupa los puestos por grupos específicos y únicos de clientes.

-Jerarquía: desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando sea dividido el trabajo, creados los departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando, es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

-Coordinación: consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia. Este proceso establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

2.- Herramientas de la organización formal

A. *Organigramas*

“El prefijo *organi* es apócope de organización u organismo. El sufijo *grama*, de origen griego, significa representación escrita (escritura, línea o rasgo). Representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados.

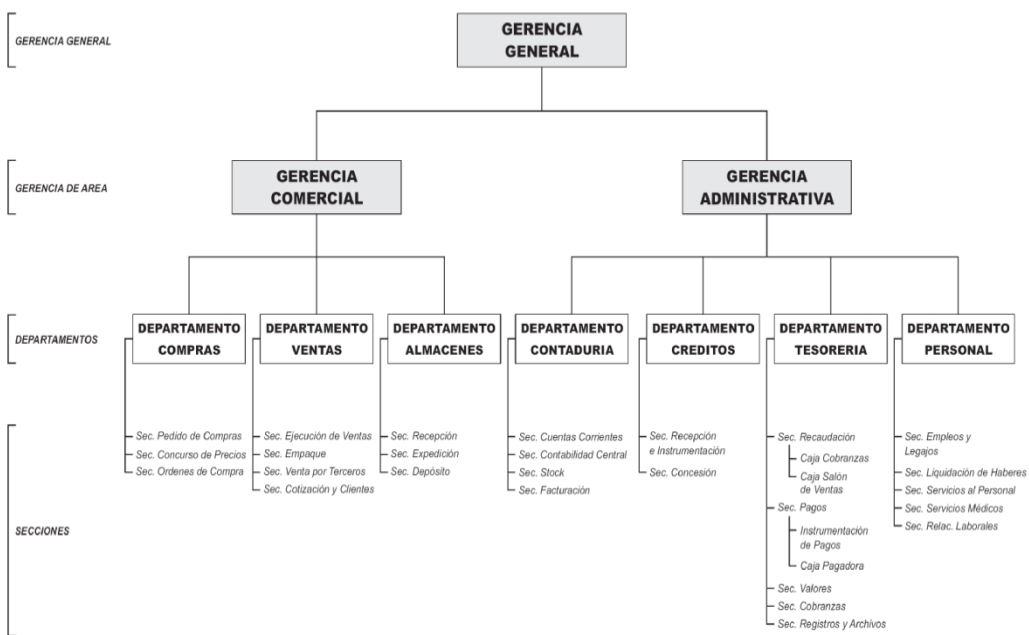
Muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente.

Es el Diagrama de la Estructura de una organización, en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre

En el organigrama, graficamos gerencias, departamentos y secciones, que tienen a su cargo el desempeño de funciones relacionadas con la operatoria de la empresa las cuales se grafican en otra herramienta de la organización formal llamada cursograma.



TIPO DE EMPRESA: COMERCIAL
TIPO SOCIETARIO: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)



(14) Consulta de clases teóricas del aula virtual de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, en Internet: www.campusvirtual.unt.edu.ar (agosto de 2012)

B. Cursogramas

Representación gráfica de los procedimientos o rutinas administrativas. Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática.” (15)

Características:

- Deben reflejar operaciones que sean relevantes desde el punto de vista económico y de control.
- Se deben graficar procesos rutinarios, es decir aquellos que se repiten con frecuencia, tales como comprar, vender, cobrar, pagar, etc.
- Deben mostrar secuencias ordenadas y simples, no deben ser complejas.
- Deben mostrar los vínculos entre sectores o áreas.
- Se deben revisar y actualizar periódicamente.

Limitaciones:

- Es un gráfico, por lo tanto es limitado y no se pueden mostrar todos los detalles propios de una actividad.
- No existe una simbología universal obligatoria. El símbolo que se utiliza debe estar previamente definido para asegurar el conocimiento general de todos los interesados.
- No define tiempos de ejecución de las tareas.
- No define la carga de trabajo, que indica el número de veces que se debe hacer la operación. Normalmente esto se define en el manual de procedimientos.

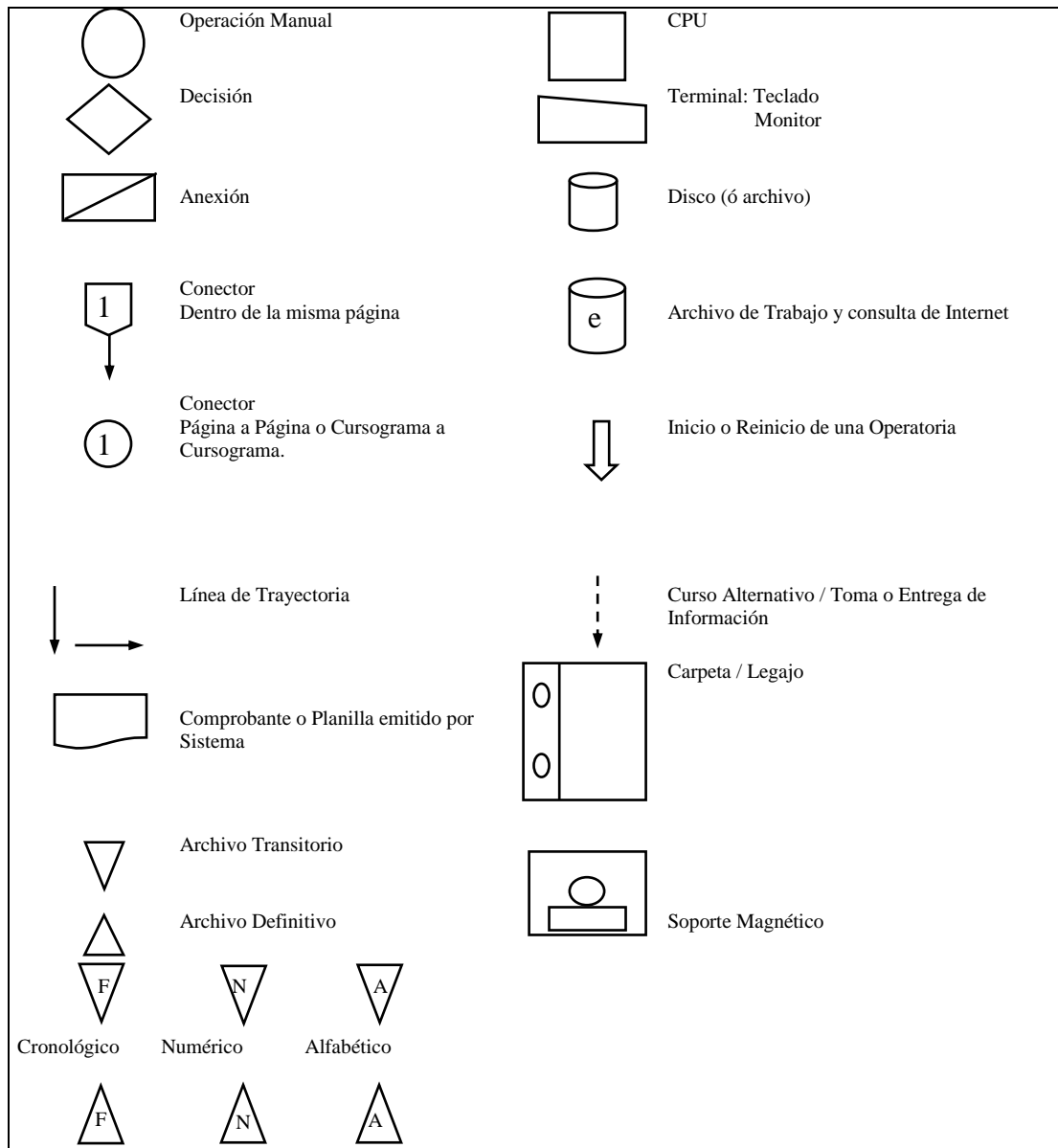
Utilidad:

- Sirven para conocer un proceso a simple vista.
- Permiten detectar los cuellos de botella del proceso.

(15) Ibíd.

- Permiten detectar la falta o ausencia del control o la duplicidad de controles.
 - Sirven para evaluar la vigencia de controles internos.
 - Facilitan las auditorías internas.
- Sintetizan a través del dibujo las operaciones que se llevan a cabo en un sector.

Simbología utilizada en los cursogramas:



C. Manual de funciones

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

“Objetivos

Que cada jefatura esté informada de:

- Designación formal del cargo
- Enunciado de sus funciones
- Descripción de sus tareas habituales
- Vinculación con otras áreas de la empresa y con el exterior
- Quienes son sus subordinados y él de quien depende
- La información que recibe, procesa y emite

Contenido

-Misión: debe establecer un campo de actividad e incluir metas.

-Funciones: enuncia el cargo o tarea asignada por la empresa

-Asignación de autoridad: es el grado de autoridad del cargo.

-Relaciones: como es la relación de autoridad y como se establecen los canales de información.

-Condiciones Requeridas para el puesto de trabajo: los conocimientos técnicos formalizados, experiencia laboral y condiciones personales.”(16)

D. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

(16) Ibídem

Para cada formato se debe presentar la estructura del formato a diligenciar y una breve descripción (preferiblemente de una hoja como máximo) de la forma como se debe llenar. En esta descripción se debe especificar el recorrido del documento entre la empresa, donde se debe archivar y donde deben quedar tanto los originales como las copias si las tiene. Cuando se traten de procedimientos generales dentro de la empresa se deben describir las actividades relacionadas, el objetivo del proceso y lo que debe arrojar como resultado, como es el caso de una acta, el reporte para dar de baja un activo, la descripción de las acciones a seguir, etc. La guía de ordenamiento es el diagrama del proceso o cursograma.

3.- Áreas funcionales de la empresa

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

A) Mercadotecnia

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y

necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Funciones:

a. Investigación de mercados: Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.

b. Decisiones sobre el producto y precio: Este aspecto se refiere al diseño del producto que debe satisfacer las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

c. Distribución: Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.

d. Promoción: Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

B) Ventas

El departamento de 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.

Funciones:

1) Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos

pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

2) Distribución física: Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.

3) Estrategias de ventas: son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.

4) Financiamiento de las ventas: Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

5) Costos y Presupuestos de Ventas: Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

6) Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger,

registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

7) Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.

8) Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.

9) Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.

10) Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.

11) El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.

12) Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

C) Producción

Uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Funciones:

a. Ingeniería del Producto: Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.

b. Ingeniería de la planta: Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

c. Ingeniería Industrial: Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

d. Planeación y Control de la Producción: Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los

informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

e. Abastecimiento: El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.

f. Control de Calidad: Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado

g. Fabricación: Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

D) Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

1. Tesorería: El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.

2. Contraloría: El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

E) Recursos humanos

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Funciones:

a) Contratación y empleo: Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.

b) Capacitación y desarrollo: Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

c) Sueldos y Salarios: Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

d) Relaciones laborales: Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

e) Servicios y Prestaciones: Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.

f) Higiene y Seguridad Industrial: Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.

g) Planeación de Recursos Humanos: La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

F) Compras

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización

Funciones:

1. Adquisiciones: Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben

ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

2. Guarda y Almacenaje: Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).

3. Proveer a las demás áreas: Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

CAPÍTULO III

Factores y herramientas para análisis situacional de una empresa

Sumario: 1.- Factores que influyen en el ambiente del Administrador. 2.- ¿Cómo hacer un análisis de FODA? 3.- Las cinco fuerzas del Modelo de Michael Porter.

1.- Factores que influyen en el ambiente del Administrador

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específico pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general.

Ambiente o entorno específico: “incluye fuerzas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización.” (17)

1. Proveedores

Por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obra, accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital. La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan,

(17) ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Op. Cit., pág. 58.

al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo.

2. Clientes

“Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es quien absorbe el producto. Los clientes representan una incertidumbre para las organizaciones debido a que sus gustos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con los productos o servicio de la organización.

3. Competidores

Todas las organizaciones tienen competidores. Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar a la competencia, cuando lo hacen, pagan un precio muy alto.” (18)

Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto.

4. Grupo públicos de presión

Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos

(18) Ibíd

sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.

Ambiente o entorno general: “incluyen las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales y tecnológicas que afectan a una organización. Aunque no afectan en el grado que lo hacen los cambios en el entorno específico, los gerentes deben considerarlos.

1. Económicos

Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general.” (19)

2. Tecnológicos

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo usa. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El cambio más rápido durante los últimos siglos probablemente que haya ocurrido en la tecnología. Ahora tenemos oficinas computarizadas, robot en la fabricación, rayos láser, circuito integrados, micropuntos, microprocesadores etc. Las compañías que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología.

Un ejemplo de cómo el ambiente tecnológico afecta a la administración, lo encontraremos en el diseño de oficinas. Estas se han vuelto centro de comunicaciones. La administración ahora puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado. Para la

(19) Ibídem

administración de todas las organizaciones esto significa capacidad para la toma de decisiones más rápida y mejor.

Aparte de los beneficios que trae la tecnología, ésta también conlleva problemas, tales como embotellamiento de tránsito, la contaminación de aire y agua, la escasez de energía y la pérdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere de un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

3. Sociales

En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, políticos y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambios. Es decir que la administración debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbres y gustos, así también debe cambiar la administración. Esto se aplica tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios como a sus políticas internas. Un ejemplo reciente de condiciones sociales que han tenido un impacto significativo en la administración de determinadas organizaciones incluyen las expectativas cambiantes de carreras de las mujeres, y el crecimiento de la fuerza laboral. La inflación, y el divorcio han contribuido al aumento dramático de las tasas de participación laboral femenina. Hoy en día, más de la mitad de todas las mujeres adultas están empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar. Los bancos, fabricantes de automóviles y los de ropas femeninas encuentran que su mercado está cambiando conforme varían las expectativas de carreras de las mujeres, ellas quieren mayor crédito, automóviles que se adapten a su nuevo estilo de vida y ropas para negocios.

La administración también ha tenido que ajustar sus políticas organizacionales internas debido al incremento en el número de mujeres que trabajan. Aquellas organizaciones que no ofrecen guarderías para el cuidado de niños, por ejemplo, pueden perder en sus esfuerzos para contratar a empleadas competentes.

4. Políticos

Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales. Por último, el gobierno también es el mayor cliente, al comprar bienes y servicios.

Todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también provincial y municipal. Algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular los comportamientos de los administradores y de sus subordinados en los negocios y en otras empresas. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no solo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las legales. Resulta evidente que no es una tarea fácil.



2.- ¿Cómo hacer un análisis de FODA?

“El análisis FODA es un ejercicio de planeación en el que el administrador identifica las fortalezas (F), oportunidades del entorno (O), debilidades (D) y amenazas(A) de la organización. A partir del análisis FODA, los administradores de

todos los niveles eligen las estrategias corporativas, empresariales y funcionales para situar mejor a la organización a modo de que materialice su misión y sus metas.” (20)

En primer lugar, un FODA no puede ser hecho “en el vacío”, depende de quién lo esté haciendo y para qué; es un análisis valioso solo si se consideran la estrategia, la cultura, los recursos, los mercados y la administración.

El FODA y la estrategia: lo estratégico comprende dos niveles, la estrategia competitiva y la estrategia de portafolio (de negocios).

La estrategia de portafolio (que es lo mismo que la misión de la empresa) define en qué negocios participará y como asignará y priorizará los recursos entre esos negocios.

La estrategia competitiva es un proceso dinámico que implica la interacción entre todas las áreas (Producción, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Marketing; Tecnología y Capital humano) que se dispara para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización de dos dimensiones: la productividad y el posicionamiento. Entonces el FODA se realiza para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular, en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores.

Fortalezas y debilidades

-Definir al enemigo: en primer lugar debemos definir quién es el enemigo. Debemos hacer un análisis competidor por competidor, seguramente descubriremos que mucha información no está disponible en nuestra empresa. Esto nos servirá para descubrir todo lo que no sabemos y también para decidir si hay que saberlo, cuanto hay que invertir para saberlo y como (desde luego siempre en el marco de la ley y la ética).

-Definir iniciativas de innovación: siempre, cada vez que evaluamos una variable, debemos definir una o más iniciativas de innovación. Si la variable es una

(20) JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer, Op. Cit., pág.271

Fortaleza, debemos generar iniciativas de innovación para consolidarla. Si es una Debilidad, debemos generar iniciativas de innovación para superarla.

Ahora, veamos “trece variables que nos permitirán evaluar nuestras fortalezas y debilidades:

1. Gente: aquí estamos hablando de cantidad de gente asignada en cada rol funcional requerido.

2. Productivos: planta, procesos, equipos. Incluye recursos de fabricación y de logística.

3. Financieros: es el capital de trabajo disponible y la estructura de ese capital (¿Qué costo financiero tenemos respecto con nuestro

4. Infraestructura: depósitos, soporte informático, administrativo, flota de transporte y edificios.

5. Marca: esto es la fuerza de nuestro posicionamiento de marca de producto y de nuestra imagen institucional ¿Cómo es nuestra diferenciación contra las marcas enemigas?

6. Mística: esto incluye el sentido de pertenencia de nuestra gente y su voluntad de vencer competitivamente en este negocio contra el

7. Crédito: es la credibilidad con los bancos, proveedores, los sindicatos, distribuidores, etc.

8. Tiempo: aquí debemos evaluar el impacto temporal de nuestras decisiones, tanto por adelantarnos a la competencia como por

9. Información: esta es la información de la que disponemos con respecto a los mercados, a lo que hacen otras empresas, a las mejores

10. Tecnología: no se refiere a hardware ni maquinaria, es lo que sabemos hacer, competencias y conductas observables, habilidades de fábrica, de recursos humanos, de finanzas, de marketing, de comunicación,

11. Estabilidad: es la fluctuación de nuestros resultados, a mayor variación mayor riesgo.

12. Organicidad: capacidad de lograr un visión comprendida, compartida y comprometida. La organización es la separación para tener cada cosa en su lugar, la organicidad es el sentido del todo, de totalidad.

13. Maniobra: es la capacidad de innovación, de cambio, de proactividad cultural, administrativa, productiva y financiera.” (21)

Oportunidades y amenazas

Para analizar dichos aspectos es necesario relevar las siguientes variables, en comparación a nuestros competidores:

- Impacto externo: estas son las variables económicas, demográficas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales que generan un impacto que será considerado para la estrategia competitiva formulada, ya sea como oportunidades o amenazas.

- Envergadura y tasa de crecimiento: es el tamaño actual del negocio y su dinámica esperable en el transcurso del tiempo.

- Nivel de rivalidad: es la fricción competitiva entre los competidores ¿Cómo compiten, como innovan, con que modelos estratégicos? ¿podemos competir en este segmento o será mejor abstenernos?

- Presión de sustitutos: son los competidores indirectos

- Barreras de entrada: el hecho de que puedan ingresar fácilmente otros fabricantes es una amenaza. Si las barreras son bajas es una oportunidad.

- Barreras de salida: se refiere si nos va mal ¿la salida dañaría nuestra imagen? ¿podremos dejar de producir o tendremos compromisos fiscales, gremiales o cualquier otro impedimento?

- Poder de negociación con el proveedor: ¿Quién manda? ¿Podemos negociar de igual a igual? ¿hay tantos proveedores compitiendo entre sí?

(21) [Consulta en el blog de Alberto Levy](#), Profesor Titular Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, en Internet: www.albertolevyblog.com. (archivo Octubre 2009)

- Poder de negociación del canal: aquí nos referimos a los intermediarios entre nosotros y el cliente final ¿Quién tiene mayor poder? ¿ellos o nosotros? Si los clientes demandan nuestra marca y solo nuestra marca entonces mandamos nosotros porque los canales de distribución nos

- Poder de negociación del cliente final: si el cliente final nos percibe como mejores, tendremos buen poder de negociación, si el cliente es indiferente ante cualquier marca, estamos en una posición difícil porque nos obliga a competir con el precio, si el cliente es absolutamente fiel a

- Compatibilidad cultural: los valores, las ideas, la matriz relacional-emocional, las creencias y los mapas mentales que tenemos ¿son compatibles con los requeridos para ser rentable en el mercado?

- Compatibilidad tecnológica: si disponemos de una tecnología requerida para ser rentables en el mercado son compatibles, entonces es oportunidad por el contrario será amenaza.

- Tamaño de la apuesta: es oportunidad si lo que arriesgamos o ponemos en juego no es significativo, si por el contrario es grande será una

- Sinergia: tener en cuenta si el resto de los productos se benefician por nuestra participación en el mercado.

- Selección y priorización de las iniciativas.

Concluyendo, al realizar el análisis FODA descubriremos que hay mucha información que no conocemos (sobre todo de la competencia), así nos servirá para saber que no sabemos y decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo)

El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, en realidad es un procedimiento que no termina nunca, debe ser parte de la cultura y liderada por el CEO como proceso de aprendizaje.

3.- Las cinco fuerzas del Modelo de Michael Porter

Michael Porter, en su libro “*Estrategia Competitiva*” plantea una herramienta de las cinco fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria.

“La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de las fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva se evidencian las fuerzas y las debilidades principales de la compañía.

Las cinco fuerzas competitivas- entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- combinadas, rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria, las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.” (22)

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter se logra por la identificación de las mismas, a saber:

1. *Ingreso de competidores*. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia. El riesgo que ingresen más participantes dependerá de las barreras actuales y también de la reacción previsible por parte de las empresas preestablecidas.

(22) PORTER, Michael E., Estrategia competitiva, trad. por María Elena Rosas Sánchez, 38° edición reimpressa, Grupo Editorial Patria (México, 2008) pág. 21.

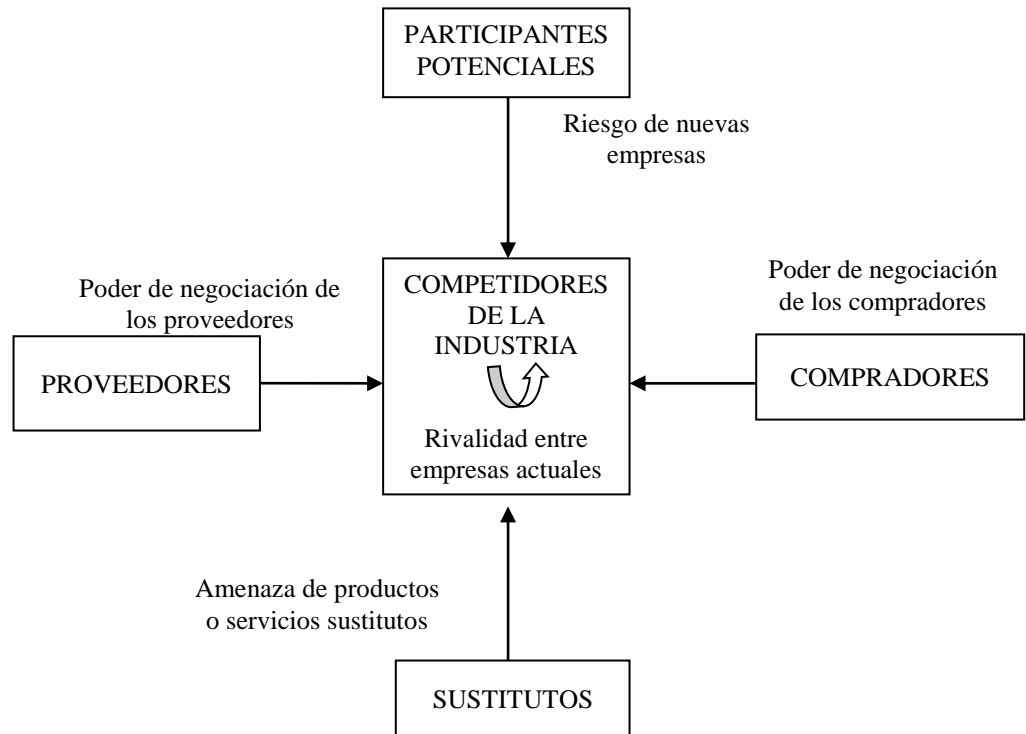
El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

2. *Amenaza de sustitutos.* Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realizan la misma función que el de la industria. Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con los productos de la industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

3. *Poder de negociación de los compradores.* Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables. Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí.

4. *Poder de negociación de los proveedores.* Análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios; los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

5. *Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes.* Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual. La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.



Dentro de este modelo se incluye también el papel del gobierno, como factor interviniente, en especial por la políticas planteadas hacia el sector de la industria en la cual se genera el análisis, teniendo en cuenta la política general si se trata de un gobierno proteccionista y si sus políticas intervienen el mercado o la producción de materias primas y en especial si interviene los precios del mercado.

Los factores que intervienen en las amenazas planteadas son:

A. Para el ingreso de nuevos competidores son:

Depende de que sean productos de economías de escala, de las necesidades de capital para ingresar al mercado, de los costos involucrados para el cliente en un cambio de proveedor, de la facilidad o dificultad de acceso a los canales de distribución del mercado, del acceso a la tecnología necesaria, de la lealtad de los clientes con las marcas, de la capacidad de reacción de las industrias existentes a la

amenaza de nueva competencia, de las regulaciones gubernamentales existentes y de la posibilidad de subsidios a nuevas empresas.

B. Para la amenaza de productos sustitutos son:

Intervienen la calidad del producto, ¿se puede mejorar esa calidad a un menor precio? La facilidad de utilización de sustitutos y el costo o beneficio, involucrado en el cambio.

C. Para la amenaza del poder de negociación de los proveedores son:

Depende de la cantidad de proveedores existentes y de su composición, del poder de la marca del proveedor y la predominancia en el mercado, de la rentabilidad de los proveedores y de su dominio en el manejo del precio, de las posibilidades de integración de los proveedores, o de apertura de puntos directos de venta, del nivel de la calidad y el servicio, de la importancia en ventas que representa la industria para los proveedores, de los costos involucrados en el cambio de clientes de los proveedores.

D. La amenaza del poder de negociación de los compradores depende:

De la concentración o cantidad ¿hay muchos compradores o hay pocos?, de la estandarización de los productos, de la rentabilidad de los compradores, ¿están forzados a hacer exigencias en cuanto a precios? De las posibilidades de integración horizontal de la industria, de los costos involucrados en el cambio de proveedores.

E. La amenaza de la competencia interna de la industria depende de:

Si hay varios competidores fuertes o si hay un líder y otros pequeños depende que haya más o menos competencia, de la estructura de costos de la industria, si hay costos fijos altos es propicio para la producción a la máxima capacidad para bajar esos costos, el grado de diferenciación del producto a mas diferenciación más competencia, de los costos involucrados en el cambio de clientes, de los objetivos estratégicos y de la madurez del mercado, si son empresas en crecimiento hay una mayor competencia, si se trata de empresas maduras estas tienden a mantener una rentabilidad constante.

Algunas limitaciones que presenta este modelo están relacionadas con:

1. La importancia que se debe dar a la competencia interna de la organización y de la estrategia interiorizada.
2. El modelo está planteado para el análisis de estrategias de negocios individuales, no para portafolios de negocios de grandes corporaciones.
3. No tiene en cuenta que una industria sea más atractiva por las empresas que las componen.
4. No plantea una flexibilidad y agilidad en el cambio radical de estrategias en los mercados.
5. No se plantea la posibilidad de apertura de nuevos mercados que puedan sustituir a los existentes.

CAPÍTULO IV

El Departamento Almacén

Sumario: 1.- ¿Qué es un almacén? Importancia y objetivos. 2.- Funciones del Departamento Almacén. 3.- Procesos básicos. 4.- Organización interna. Aspectos a considerar para su organización. 5.- Problemas frecuentes en los almacenes. 6.- Pautas de control.

1.- ¿Qué es un almacén?

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. “Es el sector de la Empresa a cargo de la gestión de los bienes que la Empresa maneja o manipula, desde la recepción, el almacenamiento y la entrega hasta el control y resguardo de las unidades físicas, como de las condiciones de adecuado almacenamiento y de los registros y documentos necesarios para el seguimiento y gestión de esos bienes.

Importancia y objetivos

La Gestión de Existencias es una función básica en la Empresa.

Los Inventarios representan, en muchas de ellas, uno de los activos más grandes existentes y se refleja tanto en el Balance General como en el Estado de Resultados.

-En el Balance General, el Inventario a menudo es el activo corriente de mayor trascendencia.

-En el Estado de Resultados, el inventario final se resta del costo de las mercaderías disponibles para la venta, determinándose el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

El Departamento Almacenes tiene como principales Objetivos:

- Facilitar un fluido y rápido aprovisionamiento de los bienes a las diferentes áreas que los requieren
- Asegurar un adecuado resguardo, seguridad, mantenimiento y conservación de todos los bienes a su cargo, y que están bajo su responsabilidad
- Mantener bajos costos de almacenamiento y de administración de existencias, en sus distintas etapas
- Procurar un eficaz control de existencias” (23)

2.- Funciones del Departamento Almacén.

La manera de organizar y administrar el departamento de almacenes depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación

(23) Consulta de clases teóricas del aula virtual de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, en Internet: www.campusvirtual.unt.edu.ar. (archivo de septiembre de 2012)

de la producción. Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

- *Recepción de materiales:* Esta operación se realiza, en la zona reservada expresamente para ello (zona de descarga). Se exigirá siempre la documentación correspondiente (remito) acompañando a los materiales, el cual deberá contrastarse contra el pedido para averiguar si coinciden las especificaciones de lo solicitado con lo servido.

- *Entrada de materiales y almacenamiento:* Las unidades que pasaron satisfactoriamente los controles de calidad son identificadas, se registra el correspondiente movimiento de stock en el sistema (para actualizar las existencias) y trasladadas a su lugar de depósito.

- *Conservación de los materiales:* Todas las existencias almacenadas deben mantener íntegramente, a pesar del paso del tiempo, su capacidad de satisfacer las necesidades para las que fueron adquiridas.

Es responsabilidad del personal de Almacén crear y mantener las condiciones necesarias para ello, evitando deterioros en su manipulación o conservación, así como pérdidas de cualquier clase. Por ello, no es recomendable el tránsito por el Almacén de personal ajeno al mismo.

- *Salida de materiales:* Ésta siempre debe producirse mediante petición de persona autorizada, normalmente el responsable de la sección productiva que ha de consumirlos. El requerimiento se hará por escrito, en documento o vale de salida, que servirá después de justificante para la introducción en el ordenador de la correspondiente baja de existencias y la imputación del costo al departamento solicitante.

- *Mantener* las líneas de producción ampliamente abastecidas de materias primas, materiales indirectos y de todos los elementos necesarios para un flujo continuo de trabajo.

3.- Procesos básicos

“La gestión de existencias es un Sistema de Gestión de Stock integrado por una serie de Sub Sistemas, cuyos principales procesos son:

A. Procesos (Sub Sistemas) de Ingresos de Bienes

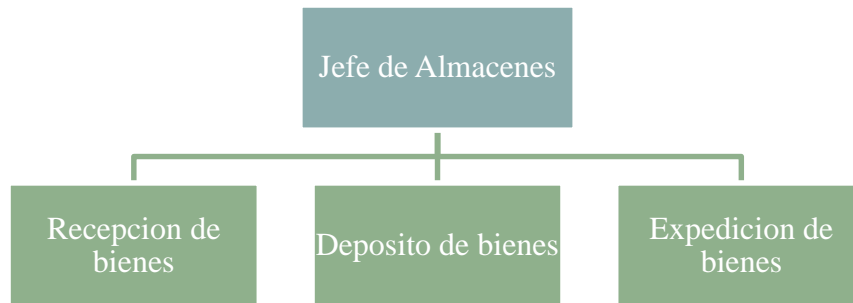
- Adquisiciones a proveedores
- Devoluciones de clientes
- Recepción productos terminados desde fábrica
- Devoluciones internas de otros sectores

B. Procesos (Sub Sistemas) de Salidas de Bienes

- Entregas por Ventas a clientes
- Devoluciones a proveedores
- Abastecimiento de materias primas y materiales a fábrica
- Entregas a sucursales y salón de ventas.
- Entregas internas a otros sectores

4.-Organización interna del Departamento Almacenes

La estructuración interna del Departamento Almacenes considera sus funciones básicas, siendo el siguiente modelo una estructuración funcional básica:



A. Recepción de Bienes

- Preparar el lugar físico adecuado para recibir los productos que ingresan a la empresa
- Autorizar los ingresos en las porterías u otros accesos a la Empresa.
- Realizar el recuento y control de los productos que ingresan
- Efectuar el control de calidad de los bienes cuando se le requiera (Empresas Comerciales)
- Emitir el comprobante que respalda el control de la recepción, cualquiera sea el origen de la misma.
- Confeccionar o emitir el “Informe de Recepción”
- Resguardar los productos hasta su almacenaje en el depósito

B. Deposito de Bienes

- Disponer y administrar los espacios y lugares de almacenaje
- Asignar y distribuir los bienes según criterios técnicos y de seguridad de los mismos
- Clasificar, ordenar, acomodar y resguardar todos los bienes en su poder.
- Llevar a cabo las medidas para asegurar un óptimo mantenimiento y conservación de la mercadería en su poder.
- Efectuar controles físicos periódicos de los bienes

C. Expedición de Bienes

- Preparar el lugar físico adecuado para efectuar la expedición de bienes
- Acondicionar los bienes para su entrega y traslados (armados, embalajes, etc.)
- Autorizar los egresos de bienes o mercaderías que salen por las porterías u otros accesos a la Empresa.
- Realizar el control de los productos que salen de la Empresa, verificando que todas las salidas estén autorizadas. El Departamento Almacenes no autoriza salidas de bienes. Sólo las ejecuta.
- Emitir el comprobante de respaldo del egreso de los bienes (Remito)
- Organizar las entregas a los transportes y/o fletes
- Resguardar los bienes pendientes de entrega.” (24)

Aspectos a considerar para su organización

I. Inventario Físico: Se identifica como inventario de mercancía a la verificación o confirmación física de la existencia de los materiales o bienes. El inventario es una estadística o medida física, o conteo de los materiales existentes. Sirve para confrontarlo con los datos contenidos en los Registros de Existencias o en las bases de datos sobre materiales.

El inventario físico es importante porque:

- a. Permite verificar las diferencias del Stock en cantidad y calidad
- b. Permite verificar diferencias con el stock en valores monetarios.
- c. Proporciona la aproximación del Valor Total de Existencias a los efectos de los Balances (Estados Contables)

(24) Ibídem

II. Codificación de Bienes: Para llevar a cabo una adecuada gestión de los materiales y su identificación se utilizan “Sistemas de Codificación de Materiales”. Codificar significa representar cada artículo por medio de un Código que contiene la información necesaria y suficiente del artículo. La codificación requiere una previa Clasificación de los bienes.

La codificación puede utilizar sistemas numéricos, alfabéticos, mixtos, o con uso de símbolos.

III. Nivel Óptimo de Inventario

- El Nivel Óptimo de Inventario es aquel que, satisface plenamente las necesidades de los clientes internos o externos, a un costo de inventario bajo, evita desperdicios y representa la inversión correcta.

- Un Nivel Alto de inventario tiende a satisfacer absolutamente las necesidades de los clientes internos o externos, pero a un costo de almacén alto y una inversión mayor

- Un Nivel Bajo de inventario usualmente no satisface las necesidades de los clientes internos o externos, pero se mantiene un costo de almacén bajo y representa una baja inversión.

Una política de inventarios de nivel óptimo, considera varios factores:

1. Rotación de productos
2. Capacidad de compra
3. Artículos perecederos
4. Tiempo de respuesta del proveedor
5. Capacidad física de los almacenes
6. Capital suficiente para financiar el inventario
7. Otros Costos

5.- Problemas frecuentes en los almacenes

Son varios los problemas que pueden derivarse de la escasa disponibilidad de locales, o el hecho de que estos sean poco racionales o inadecuados a las exigencias de la empresa. Para almacenes de productos terminados y de materiales son validas estas consideraciones:

- El espacio y el personal son insuficientes

El llenado excesivo de los locales puede causar daño a los materiales y aumentar la eventualidad de reclamos y devoluciones por parte de los clientes. También puede ser inoportuna la atención de los pedidos, lo cual creará dificultades a la organización de las ventas.

- El personal es incapaz por falta de entrenamiento

Muchas veces se deja que se vaya acumulando trabajo con el fin de liquidarlo en un momento determinado; la plantilla del personal se dispone en función de estas necesidades extremas, con lo cual lo único que se consigue es que en los momentos de menos trabajo se produzca una situación de bajo rendimiento que ocasiona costos y gastos perfectamente evitables.

- El Almacén está mal localizado o existe mala distribución

Con demasiada frecuencia hay que recorrer trayectos o pasillos trazados sin obedecer ningún tipo de sistema y muchas veces se van atendiendo los pedidos recogiendo de manera memorista o según el parecer del operario. Así se originan trayectos largos e inútiles además de la necesidad de mayor tiempo de aprendizaje para acostumbrarse a esta carencia sistemática.

- Deficiente colocación de la mercadería que dificulta la localización rápida para acomodar y/o surtir la demanda.

- En el almacén se espera demasiado tiempo

Se espera por ejemplo con los documentos relacionados con los pedidos y que tiene que venir de las oficinas, esperan los medios de transporte, la carga y entrega de los productos solicitados. Estos tiempos prueban una mala organización.

- *Equipo de almacenamiento inadecuado, obsoleto o en mal estado.*
- *Equipo de manejo de materiales insuficiente o inadecuado.*

6.- Pautas de control

Se podrían considerar las siguientes normas o actividades de

- Separación de funciones: quién recibe los bienes debe ser distinto del que entrega bienes.

- Quién manipula los bienes debe ser distinto de quién registra

- Toda salida o expedición de bienes debe estar autorizada por áreas o sectores diferentes al Almacén.

- Toda recepción de bienes debe estar autorizada por áreas o sectores diferentes al Almacén.

- Todo movimiento de existencias debe estar respaldado por documentación

- La documentación debe tener numeración pre correlativa.

- Recuentos físicos periódicos o permanentes y conciliación con

- Verificar la existencia de procesos adecuados para la manipulación y almacenaje de bienes peligrosos.

CAPÍTULO V

Caso Viñas Motos: Análisis de Campo y Conclusiones Finales

Sumario: 1.- Un poco de historia. 2.- Características del mercado actual. 3.- Análisis y relevamiento de la empresa. 4.- Estructura actual: Organigrama. 5.- Proceso administrativo en “Viñas Motos”. 6.- Planes de acción propuestos y conclusiones finales.

1.- Un poco de historia

“Viñas Motos” es una empresa unipersonal que se dedica a la comercialización de repuestos y accesorios de motovehículos de todas las marcas.

Este negocio nació hace nueve años, en la localidad de Metán, en ese momento surgió la oportunidad de invertir gracias a un capital que le prestaron al propietario actual, Roberto Darío Viñas, y a las ganas que tenía de continuar con los pasos de su padre, un gran empresario de la ciudad.

Es importante destacar que del rubro motos no tenía conocimiento alguno ya que su experiencia principal provenía del rubro Repuestos de autos (empresa familiar), sin embargo su entusiasmo y determinación lo llevaron a plasmar su anhelo sabiendo las ventajas y desventajas posibles. Sin duda que al principio se hizo una investigación de mercado de la zona, y se empezó a buscar información sobre los proveedores, visitó locales del rubro en otras localidades, tuvo que viajar para tener

reuniones, entre otras particularidades que todo emprendedor debe tener en cuenta antes de empezar.

Nos contó que tuvo que organizarse solo, y de repente se dio cuenta que había mucho camino por recorrer y obstáculos que superar. Todo lo anterior fue impulsado por el amplio crecimiento en la venta de motos a nivel país lo cual avizoraba un negocio rentable en la zona dado que en ese entonces la competencia no era muy fuerte (prácticamente nula).

En el Anexo podrán visualizar, una ficha donde detallamos los datos del dueño y su empresa, que fueron relevados en nuestro viaje a la localidad de Metán.

Por otro lado, hay un cuadro que muestra las funciones del departamento Tesorería, Almacén, Ventas y Contable; las mismas fueron relevadas de una entrevista personal concertada con el dueño de la empresa.

Posteriormente entrevistamos a cada empleado, sobre sus datos personales, experiencia, funciones llevadas a cabo, y explicación de los circuitos que hacen cotidianamente y la manera en que están organizados.

Una vez analizado lo que pasa dentro de la empresa, decidimos verificar como se encontraba el mercado donde compite generalmente la empresa, esto lo detallamos en el punto 2 de este capítulo.

2.- Características del mercado actual

El mundo sigue girando y nos exige mayor flexibilidad y capacidad para resolver diferentes situaciones, y esto se está notando en el mercado lo cual genera un alerta para toda organización, en un principio este negocio no tenía competencia y ahora comenzaron a aparecer nuevos jugadores que compiten en precio, atención y stock. Está claro que si bien es una localidad donde mucha gente vive del campo y cultiva una cultura conservadora, el mundo actual los lleva a moverse más rápido dado las exigencias actuales. Las perspectivas a futuro son muy buenas, ya que hay

una tendencia hacia modernizar la ciudad pero no hay que descuidarse si uno quiere seguir siendo competitivo para ello es necesario capacitarse y medir la gestión.

3.- Análisis y relevamiento de la empresa

Análisis FODA general del negocio

Encontramos útil aplicar esta herramienta muy usada en el mundo empresario que sirve para diagnosticar en qué situación está una empresa en un momento determinado del tiempo en cuanto a sus Fortalezas y Debilidades (Interno), y las Oportunidades y Amenazas (Externo o su entorno). Con ésta información se puede plantear planes de acción si es necesario.

I. Fortalezas:

- Posee un excelente punto de venta y ubicación estratégica en pleno centro
- Compra a importadores directos con lo cual los costos son bajos y buen precio de venta
- Cuenta con las marcas más tradicionales y nuevas del mercado
- Credibilidad y buen margen de crédito con sus proveedores

II. Debilidades:

- No cuenta con un sistema electrónico para el control de stock y demás procesos
- No hay controles con cámaras
- A veces resulta incomodo el estacionamiento para los clientes al estar en un punto tan céntrico

III. Oportunidades:

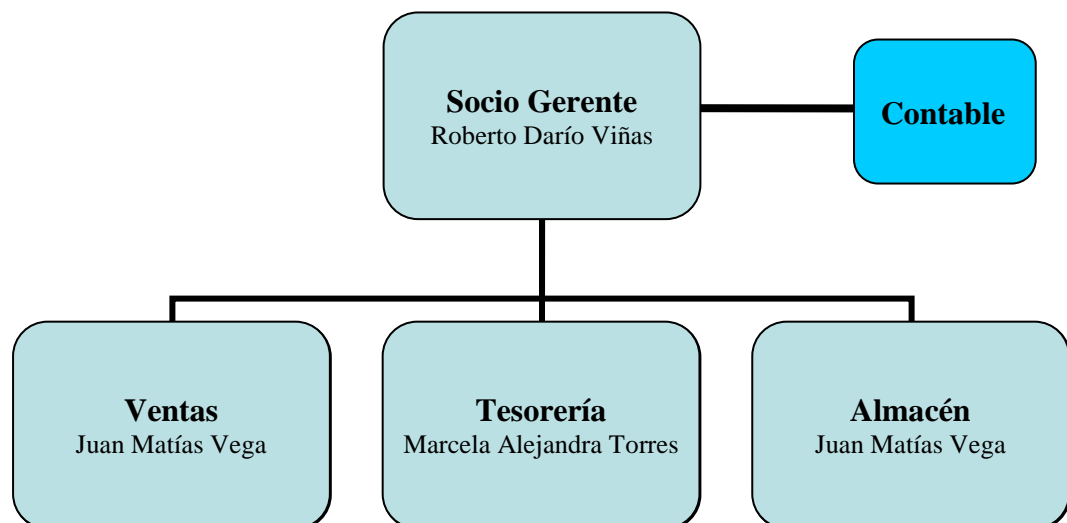
Se podría ampliar el rubro y poder vender no solamente los repuestos sino también motos.

IV. Amenazas:

Ante el notorio crecimiento de la cantidad de motos, son mayores la cantidad de posibles competidores a ingresar en el rubro de ventas de repuestos ya que las barreras de ingreso son bajas por las condiciones del mercado.

4.- Estructura actual: Organigrama

Estamos en presencia de una pequeña empresa cuya estructura formal es limitada, ya que muchas de las funciones se reparten entre todos los empleados con mayor participación de los dueños. Ésta sería su representación formal:



Es bueno explicar que el negocio está manejado muy informalmente en muchos aspectos lo cual confunde las responsabilidades de cada sector.

Cabe aclarar que si bien las líneas de autoridad son reducidas, esto permite mayor flexibilidad en la comunicación tanto interna como externa y esto puede convertirse en algo favorable a la hora de solucionar determinadas cuestiones.

Aquí podemos notar claramente que una misma persona maneja el área de Ventas y Almacén, y si esto no está bien supervisado puede ser peligroso.

5.- Proceso administrativo en “Viñas Motos”

Planificación: realmente no se ve un trabajo en este ámbito, la empresa no cuenta con una misión clara, tampoco existen objetivos claros definidos, por lo que la gente es como si no tuviera certeza a donde se dirige. Podemos detectar que no existe una política en materia de planificación.

Organización: si bien podríamos estructurarla a la empresa como en el organigrama citado de acuerdo a lo hablado con el dueño, vemos y observamos mas informalidad en las tareas, lo que lleva a un clima muy distendido y a veces no queda claro la autoridad y responsabilidad de cada integrante.

Ni hablar del hecho que el encargado de ventas, maneja el departamento Almacén y a veces tiene que salir a hacer tramites, por lo que sus tareas quedan en manos de sus compañeros, lo cual no significa que no puedan llevarlas a cabo pero la confianza plena es algo peligroso en el mundo de los negocios por lo que no vemos una clara delegación de responsabilidades como así también de la existencia de circuitos bien definidos.

Ausencia de cursogramas y manual de procedimientos: si bien cada integrante conoce por la práctica rutinaria sus labores, éstas no tienen la formalidad correspondiente.

Dirección: consideramos que su capacidad de liderazgo es buena en cuanto a la comunicación con sus empleados, pero hacer mucha amistad y no controlarlos o bien no definirles objetivos, puede generar un clima de comodidad plena y relajación donde se podría perder la línea de crecer en el negocio y entender que un líder debe impulsar a la mejora continua, escuchar a sus empleados pero también lograr que sean más productivos.

Control: al no haber una planificación clara, el control es muy limitado, dado que cada empleado hace su trabajo como crea conveniente y no se sigue un programa establecido, por lo que auditar cada tanto es algo que lleva a los empleados a no preocuparse demasiado dado que inclusive ellos mismos pueden llegar a percibir que su dueño no le interesa tanto el avance de su negocio.

A raíz de una serie de irregularidades detectadas en el movimiento de entrada y salida de mercaderías y no tener un circuito formal establecido con un verdadero responsable del sector es que consideramos indispensable trabajar en mejorar el funcionamiento y control eficaz del Departamento Almacén fundamentalmente.

6.- Planes de acción propuestos para mejoras

De acuerdo a los datos relevados es que consideramos apropiado gestionar un correcto proceso administrativo para ello aquí realizamos algunas propuestas de cambio. Teniendo en cuenta que nuestro objeto de estudio es el Departamento Almacenes, nos parece correcto hacer propuestas globales a la organización y también a todos aquellos circuitos que se relacionan con nuestro departamento bajo estudio.

A. Planificación

- Crear o definir claramente la misión de la empresa, y de esta manera comprometer a los empleados con la misma. Para ello sería apropiado que se haga una reunión de planeamiento donde entre todos definan la misma, con el consentimiento y aprobación final del dueño. Posteriormente se deberá definir objetivos generales, y transformarlos en metas o cuotas a cumplir por cada departamento, los empleados deberán ser instruidos para saber controlar sus objetivos y será indispensable que los dueños hagan seguimiento de los mismos, y llevar a cabo mejoras si fuera necesario.

- También le aconsejamos se lleve a cabo una reunión semanal de planeamiento, donde se vayan viendo los avances, se planifiquen las tareas semanales y cada involucrado arme su propia planificación a través de una planilla que adjuntamos al final del presente capítulo, donde quedara claro cuáles serán las tareas, reuniones, eventos, responsabilidades concretas por día y horarios. La finalidad sería organizarse mejor y por sobre todo comprometerse y replanificar si fuera necesario; en cada reunión el dueño verificara si se cumplieron o no las tareas y pactará medidas si fuera necesario, es importante después de cada reunión hacer dos copias de cada planificación una para cada responsable y la otra para el dueño, de esta manera saber por día que hace o debería estar haciendo su personal.

B. Organización

- *Separación o reestructuración de funciones:* Proponemos en materia de organización, que el responsable de Ventas lleve a cabo sus tareas comerciales cotidianas, también que sea encargado de recibir a los proveedores con los pedidos, pero el ingreso al depósito debería ser supervisado por la persona de mayor confianza para el dueño del negocio, como así también al realizarse una venta la salida debería ser controlada por esta misma persona.

Con esta metodología de trabajo evitaremos que todos tengan acceso al lugar y quedaría bien definida la responsabilidad de cada uno. Por lo hablado con el dueño esta persona sería la tesorera Marcela Torres, que si bien a veces vendía esta tarea no debería llevarlo a cabo ya. (*Ver Nuevo Organigrama*).

- Con respecto al Departamento Almacén puntualmente, definimos crear una jaula con puerta de acceso de entrada bajo llave, y una ventanilla para comunicarse y recibir documentación, la idea sería que se divida al Depósito en tres secciones: a) *Mercadería para la venta*, b) devoluciones, c) elementos promocionales. Instalar el escritorio de la tesorera dentro del propio Almacén ya que ella sería la responsable. A su vez, para una mejor ubicación de los repuestos se deberían clasificar por marcas con carteles identificatorios dentro de cada sección,

con el respectivo código de artículo (Codificación). Por lo que en el mostrador solo quedaría el responsable de Ventas, que en el caso de efectuar una operación le entregaría los remitos y facturas a la tesorera y el cliente debería pasar por Almacén o empaque para su entrega final.

A partir de esta reestructuración de funciones y organización se sugieren los nuevos circuitos de venta y recepción de bienes con sus respectivos cursogramas y manual de procedimientos. (*Ver al final del capítulo los cursogramas y manual de procedimientos que surgen de esta propuesta*).

- Llevar un control de existencias: apuntar a tener un nivel óptimo de mercadería, considerando el factor de rotación de las mismas a los fines de estar siempre provistos, función imprescindible que no puede estar ausente en este departamento (ver planilla sugerida).

-A partir de aquí queda bien claro que el Departamento de Ventas llevará a cabo tareas netamente relacionadas a: servicio al cliente, servicio de posventa, facturación, alta de clientes, manejo de base de datos, encuestas de satisfacción, presupuestos de ventas, preparación de documentación para ser entregada a Almacén-Tesorería, otorgar descuentos autorizados o permitidos por Gerencia, comunicar las promociones mediante carteles , armar la vidriera con el surtido de productos más destacado, *telemarketing* y adicionalmente deberá colaborar: en la recepción de pedidos de Proveedores con el mantenimiento de Almacén si fuere necesario. No podemos dejar de recomendar la importancia de llevar informes con planillas de ventas y facturación por artículo, clientes, volúmenes de facturación, etc. (Ver las planillas anexas al final de este capítulo).

- Dado la falta de control y registros de operaciones por no contar con un sistema de gestión es que sugerimos que la misma se haga a través del diseño de planillas varias en Excel: *ventas, stock, movimiento de fondos, cuentas corrientes* (ver modelos al final) buscando que estén enlazadas. La fuerte limitación que tiene este recurso es que al omitir un movimiento inmediatamente crea una distorsión en la información, por lo que debe llevarse un buen control de la misma.

Para comenzar con la implementación de lo mencionado en este punto es necesario realizar un inventario general de la mercadería en existencia, marcando un punto de partida y desde allí comenzar con los registros propuestos y hacer los controles rutinarios.

- Recomendamos implementar una política preventiva de acumulación de desperdicio o basuras, con la presencia de cestos en lugares claves, y limpieza de cada sector por cada responsable en cuanto mantenimiento y contratar una vez a la semana personal doméstico, que se encargue de la limpieza general y retiro de desperdicios acumulados.

C. Dirección y Control

- Consideramos apropiado que el mantenimiento del almacén sea un trabajo de equipo pero siempre con la presencia del responsable principal

- Auditorias frecuentes y sorpresivas: el control físico para auditar lo debería realizar el dueño, es decir una persona ajena al departamento bajo pautas claras, por ejemplo eligiendo uno o dos productos aleatorios de manera sorpresiva y de esta manera la gente o sus empleados empezaran a entender que las cosas o movimientos que se hagan tendrán que ser registrados día a día y no dejar cosas pendientes sin hacer.

- Proponemos un sistema de mejoramiento continuo, que implique optimizar los recursos con que uno cuenta, cuidar las instalaciones y maquinarias, contar con la indumentaria de personal adecuada, buscar nuevas formas de hacer las cosas sin perder la línea general establecida que lleven a menos gastos y formas más practicas de trabajo.

En conclusión sabemos que esto no se logra de un día para otro y es ahí donde el líder del negocio debiera crear el clima necesario para su implementación y constancia en el tiempo.

D. Análisis FODA

- Luego de haber llevado a cabo un análisis situacional de FODA y teniendo en cuenta que una de las principales fortalezas que posee el negocio es su ubicación estratégica y la buena relación con sus proveedores directos, es que proponemos pactar una reunión entre los dueños de la empresa y sus principales suministradores y presentarle un proyecto de marketing con el objetivo de comunicar mucho mejor los productos, dado que actualmente la firma no tiene una política de promoción ya que no se tomaba a la competencia con la importancia que se merece, a pesar de ser el principal negocio del rubro de la ciudad, están un poco dormidos y por lo analizado, nuevos rivales se están sumando al mercado lo cual los dueños deben estar atentos, pidiéndole apoyo a los proveedores dado que fueron los primeros compradores, capacitando a su personal en servicio al cliente, técnicas de ventas, etc.

- Considerar también el aprovechamiento de las redes sociales, que tienen un fuerte impacto, como canales de publicidad, y que son una buena opción para publicitar los productos y los buenos precios de mercado que tiene la empresa, dada la compra a importadores directos de fábrica, siendo esta una fortaleza importante.

- Una de las notorias debilidades es la falta de un sistema, por lo que en un futuro próximo “Viñas Motos”, luego de haber iniciado el proceso de cambio y por mayor practicidad y optimización de tiempos, consideramos importante incorporar un software de gestión integral donde cada responsable tendrá su clave de usuario y de esta manera podrá tener un mejor control de los movimientos de entradas y salidas, como así también, contar con un sistema de facturación digital , poder obtener reportes de stock, ventas, financieros, que ayuden a los dueños a tomar planes de acción más precisos y al personal contar con información al instante sobre disponibilidad de productos , historial de facturación, base de datos de clientes para posibles acciones, etc.

Si bien consideramos la mejor solución en este aspecto, tenemos en cuenta que el dueño por ahora no está dispuesto a invertir por lo que nos quedamos con el circuito y controles manuales y de planillas antes mencionados y remitidos al final de este capítulo.

- A través de un conocimiento más profundo sobre el propietario y sus relaciones empresarias y políticas, detectamos que el Sr. Viñas es cuñado del Intendente de la Ciudad de Metán y además él mismo es funcionario del municipio y le sugerimos consiga un permiso municipal para que sus clientes no tengan problema con el estacionamiento, y de esta manera convertir esta debilidad en fortaleza.

- Ya que se vende las marcas más importantes del rubro motos como: Honda, Yamaha, Motomel, Mondial, etc., y dado los contactos con proveedores del rubro, y además cuenta hoy por hoy con una respetuosa trayectoria como comerciante de la ciudad (sobre todo en la facilidad de conseguir crédito), se reconoció una oportunidad de incorporar una nueva unidad de negocio como la venta de motos. Se le sugirió que arranque con un stock mínimo de unidades para que de esta manera pueda diversificar su cartera de negocio.

1.- PLANILLA MODELO PARA PLANIFICACIÓN SEMANAL DE TAREAS Y OBLIGACIONES

SEMANA:	01/04/2013	06/04/2013
SOCIO-GERENTE	ROBERTO D.	VIÑAS

HORARIOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
7:30						
8:30	Reunión Matinal Selección Vendedores					
10:00						
13:00						
14:00						
15:00						
17:00						
18:30						
19:00						
	OBSERVACIONES	OBSERVACIONES	OBSERVACIONES	OBSERVACIONES	OBSERVACIONES	OBSERVACIONES
R						
NR						
CAUSAS						

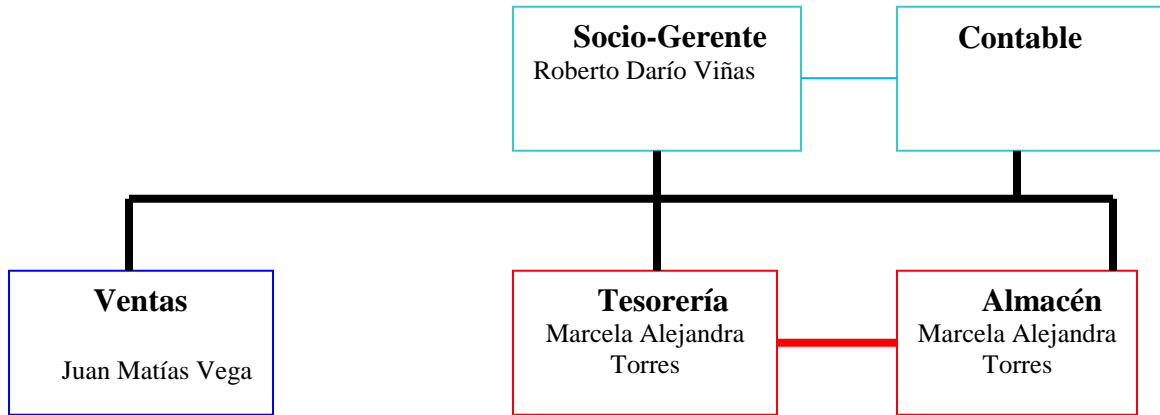
NOTA:

R	<i>Realizado</i>
NR	<i>No Realizado</i>

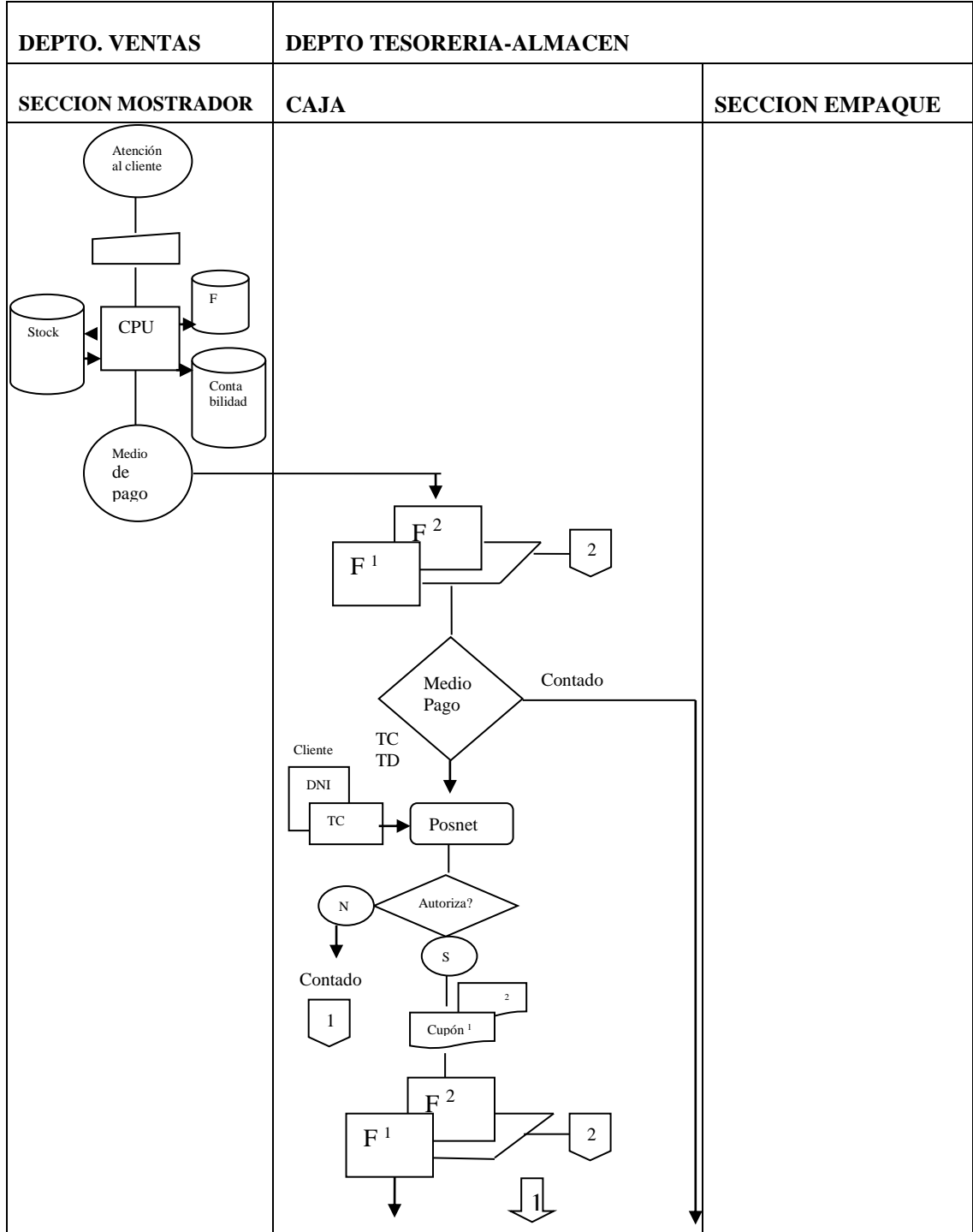
Firma Encargado

Firma Gerente

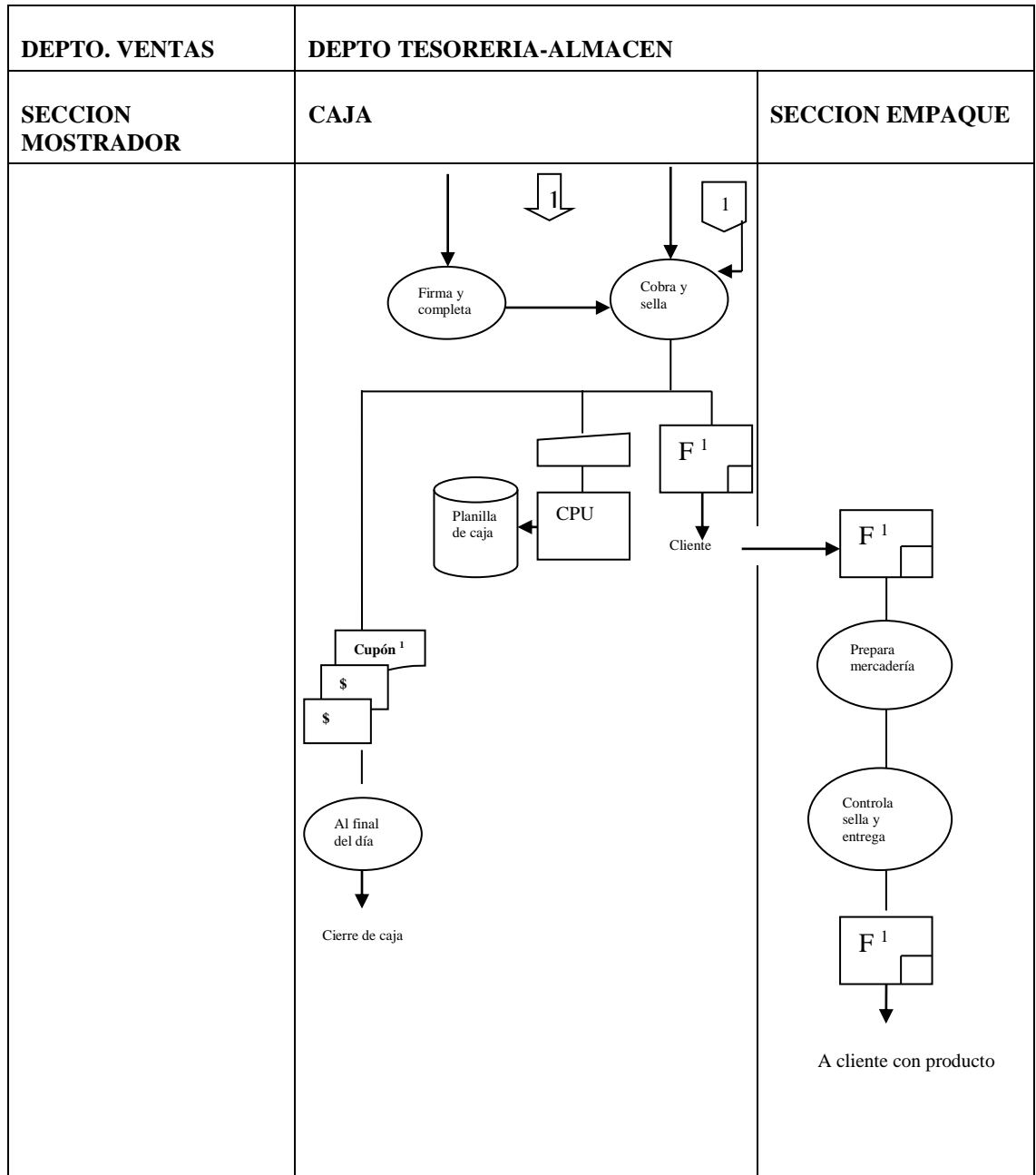
3.- NUEVO ORGANIGRAMA PROPUESTO



4.- CURSOGRAMA DE VENTA AL CONTADO Y CON TARJETA DE CREDITO



CURSOGRAMA DE VENTA AL CONTADO Y CON TARJETA DE CREDITO



MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Operatoria: Venta al contado o con tarjeta de crédito

Circuito: Venta

DEPARTAMENTO VENTAS

Sección Mostrador:

1. En el mostrador el vendedor realiza atención al cliente, donde ante la inquietud del mismo, lo asesora y consulta planilla de stock disponible al requerimiento del cliente de un producto específico
2. Acordada la venta, ofrece y define el medio de pago con el cliente
3. En este caso es el vendedor que confecciona la factura manual y se dirige a Caja, con el talonario.

DEPARTAMENTO TESORERIA-ALMACEN

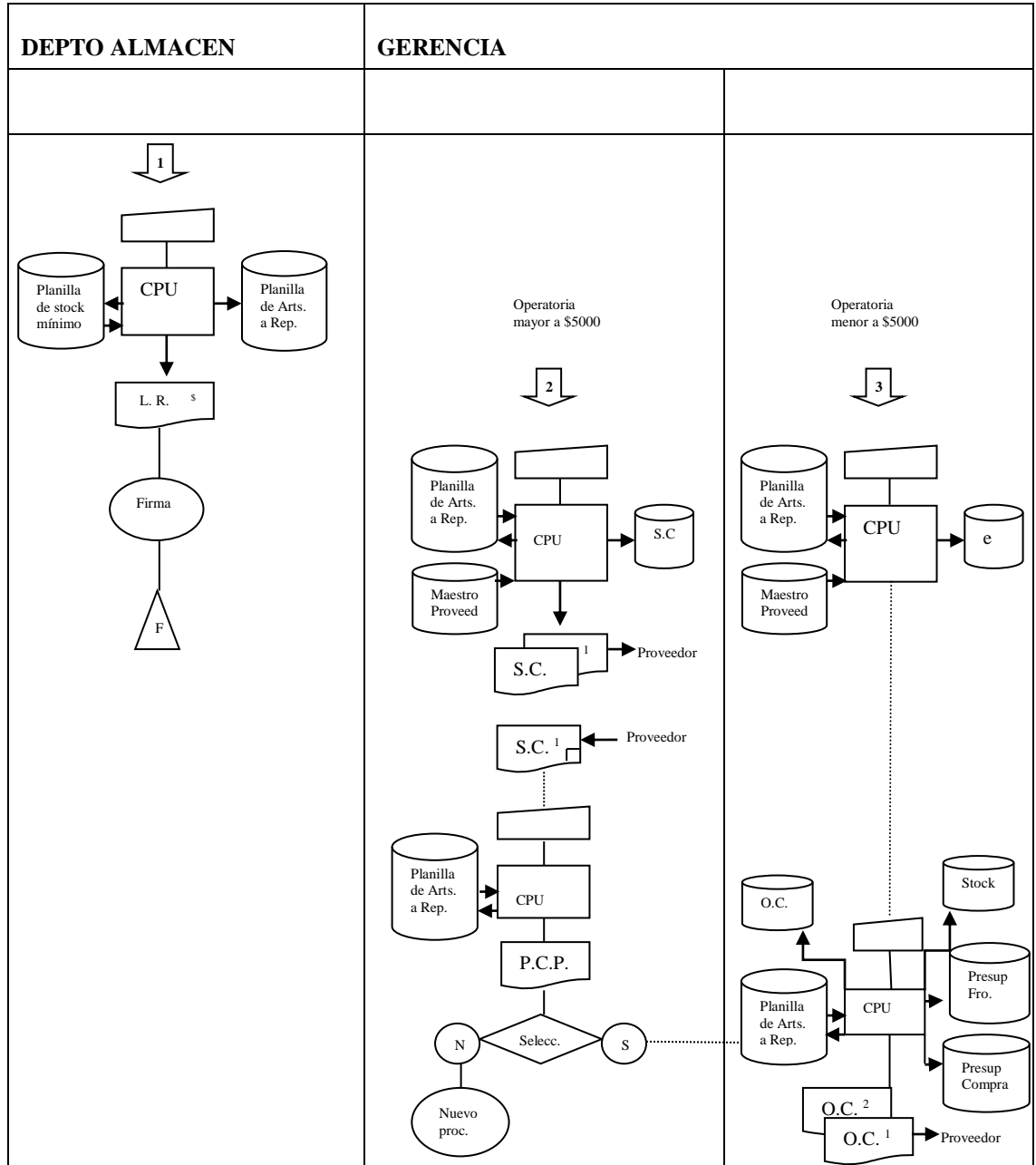
Sección Caja:

4. La cajera quien confirma la venta con el cliente, define el medio de pago ya sea contado o Tarjeta (TD o TC).
5. En caso de tarjeta de crédito solicita el plástico al cliente con respectivo DNI para corroborar titularidad y pasa la tarjeta por Posnet, si la operatoria se autoriza, emite cupón original y duplicado quedando en Caja el original con la firma del cliente.
6. En caso de NO autorizarse la compra con tarjeta (por falta de margen de crédito), se sigue la operatoria con efectivo (siempre y cuando así lo consienta el cliente)
7. Recibe el dinero y sella la factura con la leyenda "PAGADO". Posteriormente se registra en la planilla diaria de caja.
8. Al final del día se recuenta el efectivo y cupones de tarjeta emitidos, haciendo el arqueo y cierre diario de caja, comparando con los registros de la panilla de caja.

Sección Empaque:

9. Una vez cobrada la operación de venta, la cajera, que también está encargada de almacén, prepara el pedido, controla con la factura emitida y entrega original de la misma con el sello de "ENTREGADO" conjuntamente con el/los producto/s.

CURSOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Circuito de emisión de Orden de Compra



MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Operatoria: Adquisición de bienes de cambio

Circuito: Emisión de orden de compra

DEPARTAMENTO ALMACENES

1. Se ingresa al sistema donde en la Planilla de Stock mínimo corrobora los artículos que están en el punto de pedido, se elabora un archivo de artículos a reponer y se emite un Listado de artículos a reponer (valorizado), incluyendo en él aquellos artículos que están en el punto crítico y también se agregan artículos nuevos.

GERENCIA

2. Operatoria de compras mayores a \$5000: en este caso hace concurso de precio con los distintos proveedores, dado el monto de compra.
3. Consulta el archivo de Artículos a reponer y el Maestro de Proveedores, genera un archivo de Solicitud de Compra, emite por duplicado esta planilla, firma y envía a proveedores.
4. Recibida las solicitudes completadas por los proveedores se ingresa al archivo de Artículos a reponer, cargando precios y datos consignados.
5. Se elabora una Planilla Comparativa de Presupuesto y se realiza selección de proveedor.
6. En el caso de operatorias de compras menores a \$5000 no se hace concurso de precio, una vez que se toma conocimiento a los artículos a reponer por el listado valorizado, se solicitará la reposición automática haciendo el pedido por internet a los proveedores.
7. Se vuelcan los datos en el archivo de Artículos a reponer del proveedor seleccionado; hace la afectación preventiva al Presupuesto Financiero y se actualiza Presupuesto de Compra.
8. Emite Orden de compra y se envía a proveedor

6.- PLANILLA PARA AUDITORIAS

Fecha:

Proveedor o
línea de
producto:

Código	Producto	Stock Sistema	Recuento Físico	DIFERENCIAS	Observaciones
101	A			0	
102	B				
103	C				
104	D				
105					
106					
107					
108					
109					
110					
111					
112					
113					
114					
115					
116					
117					
118					
119					
120					
121					
122					
123					
124					
125					
126					
127					
128					
129					
130					

ANEXO

LA ETAPA DE RELEVAMIENTO DE “VIÑAS MOTOS” SE INICIO CON LA SIGUIENTE NOTA:

San Miguel de Tucumán 6 de febrero de 2013

VIÑAS MOTOS

Sr. Roberto D. Viñas

S_____ / _____ D

De nuestra mayor consideración, nos dirigimos a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle el objetivo del trabajo de campo que deseamos realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular saludamos a usted atentamente.

Daniel O. Carrizo

Roberto D. Viñas

C.P.N. Cecilia Inés Raya Abdelnur

Prof. Directora del Seminario UNT

ENTREVISTA N° 1 – FECHA 07/02/13

ENTREVISTADO: Roberto Darío Viñas

TEMA: Solicitar autorización para realizar trabajo de campo y comentar sobre el objetivo del mismo.

ENTREVISTA N° 2 - FECHA 10/02/13

ENTREVISTADO:

TEMA: Conocimiento del negocio

1) Definición de su negocio.

Viñas Motos es una empresa que se dedica a la comercialización minorista de repuestos y accesorios para motos.

Productos: comercializa específicamente repuestos de todas marcas, nacionales e importadas.

Clientes: mecánicos y público en general.

Mercado: Compite en la localidad de Metan y alrededores, no tiene sucursales ni representantes ni intermediarios.

Concepto de sí misma: una de las primeras casa de repuestos de motos en la localidad.

Interés por los empleados: se considera al personal un recurso valioso, por ello se le brinda capacitación siempre que pueda hacerlo.

2) Datos personales

Datos Personales del propietario	
¿Cuál es su apellido y nombre?	ROBERTO DARIO VIÑAS
¿Edad?	36
¿Tiene alguna profesión a parte de su actividad?	MUSICO
¿Estado civil?	CASADO
¿Hijos?	2
¿Domicilio?	AVELLANEDA 326
¿Teléfono?	03876-421205
¿E-mail?	dariovt@hotmail.com
¿Facebook?	yako viñas
¿Pagina web?	No
Datos de la Empresa	
¿Razón Social?	VIÑAS ROBERTO DARIO
¿Nombre de Fantasía?	VIÑAS MOTOS
¿Categoría Impositiva?	RI
¿Tipo de Sociedad?	UNIPERSONAL
¿Socios?	NO
¿Fecha de Fundación?	ago-04
¿Cantidad de Empleados?	3
¿Ubicación?	25 DE MAYO 67
¿E-mail?	vmotos@argentina.com
¿Facebook?	No
¿Página Web?	No
¿Sucursales?	No

ENTREVISTA N° 3 - FECHA 11/02/13

ENTREVISTADO: Roberto Darío Viñas

TEMA: Función de los Departamentos involucrados y sus circuitos
(Ventas-Tesorería-Almacén)

Funciones de Dpto. de Ventas	Realiza presupuestos de ventas
	Adecuada entrevista al cliente
	Detecta faltantes de stock
	Confecciona pedidos de compra en base a los faltantes
	Toman pedidos puntuales a clientes
Funciones del Dpto. Almacén	Salvaguarda de la mercadería
	Orden en el almacenamiento para agilizar la rotación de la mercadería
	Confecciona pedidos de compra en base a los faltantes
Funciones del Dpto. Tesorería	Cobro de ventas de contado y tarjetas
	Cobro de cuentas corrientes.
	Pago con caja chica de gastos
	Pago a proveedores
	Pago servicios e impuestos
	Pago sueldos y jornales
Funciones del Dpto. Contable	Auditoría interna
	Liquidaciones de sueldos
	Liquidaciones de impuestos
	Autorizaciones de Ctas. Ctes.
	Autorizaciones de órdenes de compra
	Administración de Documentos
	Atención a proveedores

En este negocio, todos colaboran en cada sector, el dueño decidió centralizar el departamento contable dado que el manejo de documentación clave y el conocimiento técnico necesario por él asimilado y por cuestiones de confidencialidad no cree óptimo delegarlo.

DEPARTAMENTO VENTAS

ENTREVISTA N° 4 - FECHA 11/02/13

ENTREVISTADO: Juan Matías Vega (Responsable del Departamento Ventas)

1 Responsable

Juan Matías Vega

2 Antigüedad en el puesto

4 años

3 Experiencia y Profesión

Maneja stock y Control del mismo. Es Analista de Sistemas y Asistente mecánico de motos.

4 ¿Tiene personas a cargo?

Si, un vendedor eventual.

5 Funciones que desempeña normalmente

Venta, compra, control de stock, manejo de sistema, manejo de depósito, trámites varios.

6 ¿A quién responde?

Viñas Roberto Darío, Gerente General y propietario.

7 ¿Qué documentos maneja?

Facturas A, B y C, remitos y correspondencia.

8 ¿Se capacita?

Solo cuando la empresa decide hacerlo.

9 ¿Propone mejoras?

Hago sugerencias de cómo mejorar circuitos al dueño en función a las tareas que llevo a cabo diariamente y a diferentes situaciones que se me van presentando.

10 Explique el circuito de facturación

a) venta de contado: atención al cliente, relevamiento de necesidad, ofrecer alternativas, cliente decide. Si deseo hacer la compra, le facturamos según su condición ante el IVA y posteriormente le entregamos mercadería.

b) Venta cuenta corriente:

- Si solicita cuenta corriente: se pide un informe de Veraz, si pasa se aprueba la misma, se pacta el monto a financiar y las cuotas, se comunica al cliente haciendo firmar su responsabilidad. Luego se entrega producto.

- Si ya es cliente de la casa: primero se verifica estado de cuenta en planilla de cuenta corriente, si tiene atraso se lo informa para que regularice, en el caso de que pague se le financia nuevamente y luego se entrega producto.

c) Venta con tarjeta de Crédito: se verifica el margen de la tarjeta y se acuerda en cuantas cuotas se abonara luego se entrega producto y se hace firmar cupón al cliente quedándonos con el original.

11 ¿Utiliza manual de funciones y procedimientos?

No

DEPARTAMENTO ALMACEN

ENTREVISTA N° 5 - FECHA 11/02/13

ENTREVISTADO: Juan Matías Vega (Responsable del Departamento Ventas)

1 Responsable

Juan Matías Vega

2 Antigüedad en el puesto

4 años

3 Experiencia y Profesión

Maneja stock y Control del mismo. Es Analista de Sistemas y Asistente mecánico de motos.

4 ¿Tiene personas a cargo?

Si un vendedor eventual.

5 Funciones que desempeña normalmente

Venta, compra, control de stock, manejo de sistema, manejo de depósito, trámites varios.

6 ¿A quién responde?

Viñas Roberto Darío, Gerente General y propietario.

7 ¿Qué documentos maneja?

Facturas A, B y C, remitos y correspondencia.

8 ¿Se capacita?

Solo cuando la empresa decide hacerlo.

9 ¿Propone mejoras?

Hago sugerencias de cómo mejorar circuitos al dueño en función a las tareas que llevo a cabo diariamente y a diferentes situaciones que se me van presentando.

10 Explique el circuito de Depósito

- Recibe mercadería de proveedor a través de empresa de transporte, control de remitos, ingresa datos del documento a planilla de control de stock. Verifica las necesidades en depósito y arma pedidos con previa autorización de gerencia y luego envía solicitud de pedido vía mail a proveedor. Remite la mercadería necesaria a departamento ventas.

Realiza mantenimiento e inspección de depósito, detecta fallas de fabrica e inmediatamente comunica a proveedor para que reconozca a través de nota de crédito en próxima boleta.

11 Utiliza manual de funciones y procedimientos

No.

DEPARTAMENTO ALMACEN

ENTREVISTA N° 5 - FECHA 11/02/13

ENTREVISTADO: Marcela Alejandra Torres (Responsable del Departamento Tesorería)

1 Responsable

Marcela Alejandra Torres

2 ¿Antigüedad en el puesto?

4 años

3 Experiencia y Profesión

Vendedora y cajera.

4 ¿Tiene personas a cargo?

No

5 ¿Funciones que desempeña normalmente?

Encargada de caja. Limpieza y mantenimiento de local, colabora en depósito.

6 ¿A quién responde?

Viñas Roberto Darío, Gerente General y propietario.

7 ¿Qué documentos maneja?

Facturas A, B y C, y correspondencia, planilla de caja.

8 ¿Se capacita?

Si, a través de cursos de ventas y atención al cliente.

9 ¿Propone mejoras?

Hago sugerencias de cómo mejorar circuitos al dueño pero no formalmente.

10 Explique el circuito de Tesorería

- Pago a proveedores por medio de facturas con un monto determinado, dicho comprobante es firmado.

- Ídem para acreedores
- En el caso de que el dueño no se encuentre tengo autorización de abonar sueldos y adelantos al personal.
- Control de facturas pendientes, y preparado de detalle para responsable de trámites.
- Emisión de recibos de cobranzas por cuotas de créditos y posterior entrega de boleta.
- Se solicita al cliente DNI y su tarjeta, se verifica margen, se hace firmar cupón.

11 Utiliza manual de funciones y procedimientos

No.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

KOONTZ, Harold y WIEHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, trad. por Enrique Mercado González, 11° edición, Mac Graw-Hill Interamericana Editores (México, 1998)

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administración, trad. por Laura Fernández Enríquez, 10° edición, Editorial Prentice-Hall (México, 2007)

JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer, Administración contemporánea, trad. por José F. J. Dávila Martínez, Mac Graw- Hill Interamericana Editores (México, 2006)

STONER, James, FREEMAN, R. Edwards y GILBERT, Daniel Jr., Administración, trad. por Pilar Mascaró Sacristán, 6° edición, Editorial Prentice-Hall (México, 1996)

PORTER, Michael E., Estrategia competitiva, trad. por María Elena Rosas Sánchez, 38° edición reimpresa, Grupo Editorial Patria (México, 2008)

GALINDO MUNCH, Lourdes, Fundamentos de administración, 2° edición reimpresa, Editorial Trillas (México 2006)

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría general de la Administración, trad. por Carmen Leonor de la Fuente Chávez, 7° edición, Mac Graw- Hill Interamericana Editores (México, 2006)

b) Otras publicaciones

Consulta de clases teóricas del aula virtual de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, en Internet: www.campusvirtual.unt.edu.ar. (archivo de agosto de 2012)

Consulta en el blog de Alberto Levy, Profesor Titular Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, en Internet: www.albertolevyblog.com. (Archivo de Octubre 2009) (01/04/2013)

www.monografias.com (20/03/2013)

www.programaempresa.com (20/03/2013)

www.gestiondesuperficiespb.blogspot.com (20/03/2013)

ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Págs.</u>
Prólogo.....	1.-
Introducción.....	2.-

CAPÍTULO I

Conceptos Básicos sobre Administración

1.-Administración: concepto, objetivos y características.....	4.-
2.- La administración en las organizaciones.....	5.-
3.- Proceso Administrativo: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.....	7.-
4.-Elementos de la Administración: Eficiencia, eficacia y productividad.....	8.-

CAPÍTULO II

Estructura Organizativa: Herramientas y áreas funcionales

1.-La Estructura Organizativa.....	20.-
2.-Herramientas de la organización formal Organigramas, Cursogramas, Manual de Funciones y Procedimientos.....	22.-
3.- Áreas funcionales de la empresa.....	27.-

CAPÍTULO III

Factores y herramientas para análisis situacional de una empresa

1.- Factores que influyen en el ambiente del Administrador.....	36.-
2.- ¿Cómo hacer un análisis de FODA?.....	41.-
3.- Las 5 Fuerzas del Modelo de Michael Porter.....	46.-

CAPÍTULO IV

El Departamento Almacén

1.- ¿Qué es un almacén? Importancia y objetivos.....	51.-
2.- Funciones del Departamento Almacén.....	52.-
3.-Procesos básicos.....	54.-
4.-Organización interna del Departamento Almacenes.....	54.-
5.- Problemas frecuentes en los almacenes.....	58.-
6.- Pautas de control.....	59.-

CAPÍTULO V

Caso Viñas Motos: Análisis de Campo y Conclusiones Finales

1.- Un poco de historia.....	60.-
2.- Características del mercado actual.....	61.-
3.- Análisis y relevamiento de la empresa.....	62.-
4.- Estructura actual: Organigrama.....	63.-
5.-Proceso administrativo en “Viñas Motos”.....	64.-
6.- Planes de acción propuestos para mejoras.....	65.-

Anexo.....	83.-
------------	------

Índice Bibliográfico.....	94.-
---------------------------	------

Índice Analítico.....	95.-
-----------------------	------