



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PRECINTUC

Autores: Bulacio, María Belén
Leiva, María Fernanda

Director: Delgado, Mónica Magdalena

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional y Licenciatura en
Administración de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo refleja un sistema de gestión aplicado a una pequeña empresa familiar que se dedica a la comercialización de material de embalaje y precintos de seguridad, que con mucho esfuerzo, dedicación y sacrificio, ha logrado posicionarse de manera exitosa en el mercado tucumano y en un entorno cada vez más impredecible.

Se lleva adelante un proceso detallado de planificación estratégica, con el objetivo de determinar con claridad la posición competitiva del negocio.

Los temas son abordados de manera amplia, buscando permanentemente la relación mediante su aplicación en la empresa. Aspectos como el marketing estratégico y el enfoque de sistemas, para citar algunos, son analizados dentro del marco de la gestión del negocio objeto de estudio.

PRÓLOGO

El secreto para progresar es empezar por algún lugar. El secreto para empezar por algún lugar, es fragmentar las complejas y abrumadoras tareas, de tal manera que queden convertidas en tareas pequeñas que puedan ser realizadas y entonces simplemente comenzar por la primera.

Porque donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente, el objetivo propuesto al elaborar el presente trabajo, se basó en relacionar una serie de conocimientos y herramientas de gestión de gran importancia, que intervinieron y posibilitaron un desempeño exitoso en un contexto de permanente cambio e innovación. Elegimos una empresa que supo aprovechar las oportunidades de negocios traducidas en fuertes ventajas competitivas, como objeto de nuestra investigación.

En el Capítulo N° 1, presentamos a la organización, sus productos y la composición del mercado actual. Luego, desarrollamos el plan estratégico de marketing, su proceso y aplicación; y la organización desde el enfoque de sistemas. En los últimos Capítulos, se describe con precisión el sistema administrativo y sus subsistemas funcionales básicos, respaldados mediante la confección de diagramas de proceso.

Deseamos agradecer a nuestras familias, por su enorme aporte a la consecución de nuestros objetivos; a la Profesora Mónica Magdalena Delgado, por su apoyo en el desarrollo del trabajo; a la familia Leiva, por su generosidad y predisposición al brindarnos toda la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de investigación; y en general, a todas las personas que contribuyeron en la realización del mismo.

Los autores:

Bulacio, María Belén

Leiva, María Fernanda

Tucumán 2013

CAPITULO I

Conociendo a la empresa

Sumario: 1.- Presentación de la empresa; 2.- Sus comienzos; 3.- Los productos; 4.- Mercado actual.

1. Presentación de la empresa

Precintuc es una empresa familiar que fue creada en el año 1993 y está ubicada en la capital de la provincia de Tucumán. Se dedica a la comercialización de materiales de embalajes y precintos de seguridad. La misma es desarrollada por sus propietarios: el Sr. Luis Leiva y su esposa la Sra. Adriana Pérez. La empresa está ubicada en las mismas instalaciones del hogar familiar.

2. Sus comienzos

Luis Leiva decidió dedicarse a una actividad, hasta entonces, desconocida para él, pero que emprendió con entusiasmo y dedicación.

Precintuc es una empresa que, desde sus inicios, se dedicó a la comercialización de materiales de embalajes y precintos de seguridad. Para este último rubro el Sr. Leiva realizó una importante recolección de datos para informarse de manera responsable; sabiendo, desde el comienzo, que los precintos de seguridad constituirían una oportunidad única de negocio que merecía ser explotada a través de su comercialización, debido a que este tipo de producto no se encontraba en el mercado tucumano.

Precintuc, desde el primer momento, fue manejado y administrado sólo por el Sr. Leiva; él mismo realizaba todas las tareas necesarias para incorporarse al mercado y por sobre todo, para tomar conocimiento respecto al rubro cada día más; y con el correr de los años, su esposa fue incorporándose a la empresa familiar, comenzando a participar en la conducción de la misma.

Este proyecto familiar fue acrecentándose de a poco y a pasos firmes, generando así una situación estable. Hoy acompañan en la empresa, las tres hijas del matrimonio, asistiendo en las tareas necesarias.

3. Los productos

La variedad de productos que la empresa comercializa, se divide en dos grandes rubros:

- Materiales de embalaje y empaque.

Se entiende por empaque todo elemento fabricado con materiales de cualquier naturaleza que se utilice para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar un producto, en cualquier paso de la cadena de distribución física.

Respecto al embalaje, se entiende como tal a cualquier medio material destinado a proteger y consolidar una mercadería para su expedición, manipuleo, carga y descarga, transporte interno e internacional, y/o conservación en depósitos o almacenes, entre otros.

Los empaques se pueden clasificar en:

- Empaque primario: es aquel recipiente o envase que contiene el producto. Ejemplo: una botella que contiene en su interior una bebida.
- Empaque secundario: es aquel que contiene el empaque primario y tiene como finalidad brindarle protección, servir como medio de presentación y facilitar la manipulación del producto para su aprovisionamiento en los estantes en el punto de venta. Este empaque puede separarse del producto sin afectar las características del mismo. Ejemplo: una caja que contiene una botella de vino.
- Empaque terciario: es aquel que puede agrupar varios empaques primarios o secundarios y tiene como finalidad facilitar la manipulación y el transporte de los productos. Ejemplo: una caja de cartón que agrupa varias unidades de empaques en su interior en un envase primario.
- Unidad de carga: la unidad de carga es una combinación o agrupación de empaques terciarios o embalajes en una carga compacta de mayor tamaño, para ser manejada como una sola unidad, reduciendo superficies de almacenamiento, facilitando las operaciones de manipulación y transporte del producto. Ejemplo: una estiba o pallet¹ que puede agrupar varias unidades de

¹Nota: Plataforma o bandeja constituida de tablas, donde se apila la carga que posteriormente se habrá de transportar.

empaques terciarios. Para formar esta unidad de carga es necesario utilizar otros productos de la rama del embalaje.

La empresa Precintuc actualmente ofrece los empaques de tipo secundario y terciario, también dispone de los complementos que se utilizan para completar la unidad de caja.

A continuación se detalla un listado de productos incluidos en este rubro:

- Cartón corrugado: Es un material utilizado fundamentalmente para la fabricación de envases y embalajes. Generalmente se compone de dos capas exteriores lisas y en el interior ondulado, lo que le brinda a la estructura una gran resistencia mecánica. Los productos que se ofrecen con este material son: Cajas de cartón corrugado, planchas de cartón, y rollos de cartón corrugado.
- Cajas de cartón: Es la caja realizada de cartón corrugado, las cuales se presentan en diferentes medidas y para distintos tipos de resistencia. Es una caja que sirve para contener, guardar y conservar objetos y, si hablamos de mercadería, sirve para agrupar, proteger, almacenar, transportar y, en ocasiones, exponer la mercancía en el lugar de venta.

Las cajas pueden adoptar diversas estructuras en función de su destino. Las más habituales son:

Caja de solapas: es una estructura que se cierra por medio de cuatro solapas superiores y cuatro inferiores.

Caja con tapa: es una caja que lleva una cubierta incorporada en su propia estructura.

Caja de tapa y fondo: es un embalaje compuesto por dos piezas independientes: una bandeja en la que se introduce el producto y una tapa que la cubre.

Estas cajas de cartón son cajas plegadas, de esta manera la recibe el comprador, y el debe realizar el armado de la misma. Este armado es un procedimiento muy sencillo y para cerrarla deberá utilizar cinta adhesiva de empaque u otro material que cumpla la misma función. A las cajas se las ofrece tanto por cantidad y también individualmente.

- Planchas de cartón: son planchas útiles para el almacenado de la mercadería, y permite disponer la misma una arriba de otra, utilizando entre ambas estas planchas. Se ofrecen de diferentes resistencias, dependiendo del grosor y composición de la misma. Está formada por dos capas de cartón liso y en su interior el corrugado de doble o triple hoja. Se ofrece gran variedad de medidas estándares.
- Rollos de cartón corrugado: Este material brinda gran protección en el embalaje, es una plancha extensa, formada por una capa de cartón liso y el corrugado es la otra tapa, esto permite una gran flexibilidad y mejor adaptación al objeto y/o materiales. Se ofrece variedad de tamaños.
- Cintas adhesivas de polipropileno: Las cintas de polipropileno, con adhesivo acrílico a base de agua, se utilizan para el cierre de cajas, agrupación de productos y embalaje en general. Ideal para ambientes de temperatura normal a fría. Se presentan en color

marrón o transparente, y en una gran variedad de medidas, en rollos para aplicación manual y automática.

La variedad de cintas es adecuada a cada uso y destino:

- Cinta de empaque liviano o uso general
 - Cinta de empaque pesado o uso industrial
 - Cinta precinto de seguridad
- Cinta adhesiva impresa: Son cintas personalizadas con logo o impresión a elección. Se puede realizar impresión estándar sobre cinta transparente o impresión sobre lomo en cinta a color.
- Cinta transparente de identificación personalizada
 - Cinta color de identificación personalizada
 - Cinta “frágil”
 - Faja de seguridad
- Cinta de papel: cinta adhesiva de papel crepe para trabajos de pintura, manualidades, empaque de productos livianos.
- Cinta de enmascarar
 - Cinta de uso general
 - Cinta de uso industrial
- Racionador, portacinta: Con una estructura de metal y plástico el racionador es un elemento que permite mejor utilización de la cinta adhesiva, brinda rapidez en su uso.
- Hilos de polipropileno: Su resistencia y rendimiento es característica para embalar todo tipo de bultos. Su elasticidad y ductilidad permiten realizar un perfecto embalaje sin dañar el producto. Sirve para atar y mantener firmes los bultos al momento

de su traslado o resguardo. Se dispone de hilos fabricados con material reciclado y también elaborados con materia prima virgen.

- Film: Comprendido dentro del sector del embalaje plástico, el film es fabricado a partir de la granza del polietileno y el polipropileno. Existe una amplia cantidad de aplicaciones del film:
 - o Film estirable: Utilizado para el recubrimiento de productos previamente envasados o semienvasados.
 - o Film paletizable: utilizado para el enfardado de cargas previamente paletizadas.
 - o Film retractil: Utilizado para enfardado y agrupamiento de envases.
 - o Film alveolar: Es el clásico plástico de burbujas.

- Film paletizable: También conocido como Película Estirable o *Stretch Film* en inglés, es un film de plástico que se utiliza para enfardar la mercadería sobre el pallet. El film para enfardado de cargas está fabricado con polietileno de baja densidad, tiene la facultad de estirarse sin romperse, evita que la mercadería se mueva y la protege de la suciedad, humedad ambiente y robo.

Se aplica en forma manual o automática y se presenta en bobinas de diferentes anchos, largos, espesores y características.

- Plástico de burbujas: Es un material plástico flexible y transparente usado comúnmente para embalar artículos frágiles. Las bolsitas llenas de aire y espaciadas, proporcionan amortiguación a los artículos delicados o frágiles. Recubierto con papel de aluminio, este producto se lo utiliza como aislante térmico y acústico. Las

burbujas pueden moldearse en cualquier forma y adaptarse al objeto embalado.

- Flejes: El fleje es una cinta utilizada para asegurar o fijar embalaje de productos pesados mayormente. La principal característica de esta cinta es su resistencia a la tracción. El fleje se presenta en material metálico y material plástico, de polipropileno y poliéster.

Las dimensiones más habituales son 8, 12, 16 y 19 mm de ancho del fleje, y se presentan en rollos de 13 a 16 kg aproximadamente. Se ofrecen flejes de color negro, gris y blanco; tanto para aplicación manual como para utilización en máquinas automática y semiautomática.

- Broches con pestaña: Se utilizan para sellar el fleje de polipropileno. Se venden por kilogramos, y se ofrecen para fleje de distintas medidas. Se pueden utilizar con la sunchadora combinada o sellador de fleje plástico.
- Hebilla de alambre: se utilizan cuando se requiere sunchar sobre cualquiera de los lados del bulto embalado, o cuando se necesita hacerlo con mucha tensión. El fleje es enhebrado a través de la hebilla, para luego darle tensión con el estirador, logrando sujetarlo firmemente y de manera segura.
- Tensadores manuales: Es una herramienta de uso manual, que proporciona tensar el fleje al momento de utilizarlo. Útil para las distintas medidas de flejes.

- Precintos de seguridad

Un precinto es un sello de seguridad, un dispositivo físico, numerado o no, que se coloca sobre mecanismos de cierre para asegurar que éstos no se abran sin autorización o por accidente. Una vez colocado, el sello no puede eliminarse sin provocar su destrucción.

Los precintos son aptos para puertas, bolsos de seguridad, cajas con productos de valor, bolsas, dispositivos de encendido, etc., brindan seguridad en su uso.

Cuentan con la alternativa de ser numerados y/o personalizados, brindando una seguridad extra y una excelente oportunidad para dar a conocer a la empresa que adquiere estos productos.

Los hay de hojalata, precintos con cable de acero, de plásticos con sus diferentes formas y características.

A continuación se presenta un listado de los precintos que ofrece Precintuc, con una breve descripción.

- Precintos plásticos

- Alpine o colita de ratón: Es uno de los precintos más habituales. Su principal ventaja es el bajo costo y que su tallo cónico es pequeño y permite enhebrar prácticamente cualquier objeto. Sus medidas son desde 20 cm a 45 cm. Pueden ser numerados de manera correlativa o sin numeración. Varios colores.
 - Aplicaciones: Bolsas de correo; puertas de camiones; puertas de depósitos; cajas de archivo; precintado en general; matafuegos.

- Sujetacables o prensacables: Este precinto se presenta en diferentes largos y anchos. Se lo utiliza comúnmente para precintar de forma rápida y sencilla. Poseen gran resistencia a la tracción y requiere normalmente de una tijera para retirarlos. Es posible personalizar y numerar el precinto. Los largos disponibles son de 100 mm a 550 mm y con un ancho de 2,5 mm a 7,6 mm respectivamente.
 - Aplicaciones: Línea de montajes; sujeción de cables; bolsas de correo.
- Precinto Triwat/Biwat con trabas de seguridad, con o sin lazo plástico: Es un precinto de máxima seguridad. Una vez cerrado el precinto, la parte superior del cuerpo de anclaje cubre en forma total la boca de entrada, impidiendo el uso de cualquier tipo de pinza o herramienta para abrirlo. El modelo que incluye el lazo plástico no requiere de ningún alambre para enhebrar el objeto a precintar, ya que el mismo lazo, una vez enhebrado el objeto, se inserta en los orificios del macho del precinto para luego cerrarlo. En el modelo sin lazo, se puede enhebrar utilizando alambre espiralado pudiendo elegir el lardo que mejor se adapte a lo que se desea precintar. Numeración correlativa.
 - Aplicaciones: Industria eléctrica; medidores de luz; cajas de seguridad.
- Escaline: Es un precinto confeccionado de polipropileno, tiene medidas y características similares al precinto alpine, pero posee un tallo escalonado el cual le da una mayor

resistencia a la tracción del mismo. Poseen numeración correlativa en su etiqueta y disponibilidad de colores.

- Aplicaciones: Bolsas de correo; puertas de camiones; puertas de depósitos; cajas de archivo.

- Precinto Bolsine: Incluye púas para cerrar bolsas por el cuello, posee una doble traba y un tallo escalonado de ambos lados. Por las púas que posee se lo recomienda para la sujeción de bolsas, ya que los mismos se clavan en el cuello de las bolsas impidiendo que se retire el precinto y se lo vuelva a colocar. Posee un portaetiquetas, numeración correlativa y permite personalización.
 - Aplicaciones: Bolsas de correo; bolsas de dinero; puertas de camiones; puertas de depósitos; cajas de archivos; cierre de cualquier tipo de bolsas.

- Precinto con guía de orientación de cierre y púas. Este precinto reúne una gran cantidad de características de seguridad. Posee una guía que impide colocarlos al revés y dañar así el mecanismo de traba. Incluye 6 púas de sujeción para poder cerrar bolsas por el cuello sin que se pueda salir el precinto.
 - Aplicaciones: Correspondencia; matafuegos; garrafas; portones; válvulas; cajeros; natatorios; clubes; parques; camiones; frigoríficos; bolsas.

- Dualín: La característica de este precinto es que posee dos aletas, la primera es la habitual y la segunda repite el número de la primera y se halla unida a la misma a través de un troquel. La idea

de tener una doble aleta numerada es poder acompañar los informes directamente con la aleta del precinto que se colocó, o bien enviar por correo la aleta antes que llegue el envío para que quien lo reciba verifique que el precinto no haya sido cambiado.

- Aplicaciones: Bolsas de correspondencia; gabinetes; puertas.
- Precinto no ajustable: Es la solución ideal para quienes no desean utilizar el precinto ajustable. Se lo utiliza para puertas, para identificar piezas, como candado descartable, etc. Permite grabar logo y/o texto.
- Plásticos con traba metálica: Son una excelente opción ya que estos evitan la acción de cualquier factor térmico que en los precintos plásticos numerados comunes ablandan el sistema de cierre. Son absolutamente inviolable, posee una gran resistencia a la tracción.
 - Aplicación: Puertas sujetas a movimiento permanente, transporte, cajas de envases, válvulas, etc.
- Pulseras de identificación: Son pulseras para eventos, confeccionadas en material plástico y flexible de gran durabilidad. Su gran tenacidad hace que sea imposible romper la pulsera por desgarramiento o tracción. El cierre de la misma se logra por medio de un broche inviolable, por lo tanto la única manera de retirar la pulsera es utilizando una tijera.

También se dispone de pulseras confeccionadas en una fibra suave pero que ofrece gran resistencia, no es una pulsera de vinilo, se asimila al papel, pero es un material resistente aun en el agua.

Ambos modelos pueden ser personalizados y al mismo tiempo brindar publicidad.

- Aplicación: Sectores de admisión y reingreso, instituciones, campings, natatorios, discotecas, eventos deportivos, conciertos, promociones, publicidad.

4. Mercadoactual

Como se describió en este capítulo, la empresa Precintuc se dedica a la comercialización de material de embalaje y precintos de seguridad. La combinación de ambos rubros, permite que el negocio posea una característica única en el mercado tucumano, puesto que resulta difícil la identificación de empresas que se dediquen de manera simultánea a la venta de estos productos; es por ello que al momento que visualizar las empresas competidoras, se debe enfocar en los rubros en forma individual.

Competidores

Las empresas competidoras, en el rubro de precintos de seguridad, son fabricantes y grandes distribuidoras, ubicadas fuera de la provincia de Tucumán. Esta característica les brinda una gran ventaja en materia de competencia de precios, a través de la inserción como únicos proveedores de grandes compañías regionales o nacionales. También se puede encontrar

empresas tucumanas que comercializan la variedad más común de precintos, y por venta minorista.

Los competidores, en el rubro de material de embalaje, son más diversificados, se puede hablar de fabricantes de cartón en todas sus presentaciones, localizados en San Miguel de Tucumán; distribuidores de cajas y materiales de cartón, tanto por menor como por mayor; fabricantes de film stretch y flejes, ubicados en la provincia de Buenos Aires o Santa Fe que son proveedores de las industrias tucumanas; también se pueden encontrar distintas empresas ofreciendo productos de envases, cintas adhesivas, cintas para atar, bolsas de empaque, etc. orientadas al público en general como a empresas particulares.

Precintuc es una empresa revendedora, apunta a ser proveedor de empresas cercanas, especialmente mediante el aprovechamiento de la cercanía con el cliente; el cual, es probable, no necesite grandes cantidades pero sí estar provisto permanentemente de productos.

Con respecto al mercado provincial y nacional se pueden nombrar varias empresas competidoras, a modo de ejemplo se indican las siguientes:

- Cartón del Tucumán S.R.L. (San Miguel de Tucumán, Tucumán)
- Polinoa (San Miguel de Tucumán, Tucumán)
- Distribuidora Maxiplast (Junín, Buenos Aires)
- Precintos Berko S.A. (Avellaneda, Buenos Aires)
- Precint Factory (Quilmes, Buenos Aires)
- PrecinBal (C.A.B.A)
- Precintos Skywalker S.R.L. (Munro, Buenos Aires)
- D.Wainstock S.R.L. (C.A.B.A)
- Hermac S.A.I.C. (C.A.B.A)

- Atenor Hnos S.R.L (San Miguel de Tucumán, Tucumán)
- Propacking (San Miguel de Tucumán, Tucumán)
- Packing envases (Tucumán)
- Norpel (Tucumán)

Comparación

Para poder realizar una comparación entre la empresa Precintuc y las mencionadas anteriormente, es necesario agruparlas en dos rubros: Material de embalaje y Precintos de seguridad. El análisis se realiza de manera general.

	Precintuc	Empresas que Comercializan Material de Embalaje	Empresas que Comercializan Precintos de Seguridad
Ubicación	Tucumán. Fuera de zona comercial/industrial	Tucumán. Tanto en zona comercial fuera de ella.	Buenos Aires Rosario, Santa Fe.
Medios de venta	Personal. Telefónica. Vía e-mail.	Personal. Telefónica. Vía e-mail.	Personal. Telefónica. Vía e-mail. Página web.
Modalidad de venta	Minorista y por cantidad por pedido.	Minorista y por cantidad.	Mayorista principalmente
Experiencia en el mercado	Con experiencia respecto a los productos en venta	Con experiencia y competitividad en el mercado.	Gran experiencia e innovación en el rubro.
Revendedor Fabricante	Revendedor.	Revendedor, y una empresa fabricante.	Fabricantes y grandes distribuidores.
Publicidad	No cuenta	Si cuenta	Si cuenta. Disponen de página web.
Precios de venta	El margen para disminuir precios esta condicionado a costo del proveedor.	Los revendedores tienen la misma situación a Precintuc.	Cuentan con la posibilidad de disminuir los costos para trasladarlo al precio de venta
Distribución	Se pacta retirar el producto del negocio y se acuerdan envíos a domicilio o fuera de la provincia.	Se retira la mercadería en el negocio a la hora de comprar. También ofrecen envíos.	Envíos a todo el país a cargo del comprador.
Precios diferenciados	Diferenciados entre el comprador habitual respecto a otras compras y también para venta por cantidad.	Hay diferencia entre los precios, la empresa ubicada en el centro de la ciudad maneja precios más elevados, y otras tienen precios similares.	La comparación no es muy equitativa ya que estos competidores manejan precios de fábrica.

AlgunasConclusiones

Los competidores ubicados en Tucumán, que son revendedores al igual que Precintuc, no cuentan con la principal estrategia de competencia que es la de disminuir precios de venta, ya que sus costos son un factor que no pueden modificar sin alterar la calidad del producto, por lo que no representa un aspecto crucial que podría utilizarse para competir.

Las empresas fabricantes tienden a mostrar interés en un mercado distinto del que apunta el Sr. Leiva; Estas compañías están enfocadas en la fabricación y venta a grandes revendedores y en realizar lotes de producción específicos según pedidos especiales.

Las empresas que venden envases de cartón, de papel o envases descartables, y todo producto relacionado, apuntan a la venta de diversos artículos descartables, generalmente de uso muy frecuente y de tamaño pequeño. Las otras compañías que también ofrecen cajas, planchas o cartón corrugado, manejan medidas estándares al igual que Precintuc. De estos productos se mantiene un stock permanente y para grandes pedidos, se realizan compras contra pedido de venta.

La publicidad que llevan a cabo estas empresas, les permite que sus nombres sean reconocidos fácilmente, es sencillo ubicarlas en internet y es fácil reconocer los productos que. Están muy bien preparadas para la exposición al público, tanto para la muestra de sus productos como de su local de ventas. Esta es una gran diferencia con Precintuc.

Relación con los clientes

El vínculo existente entre la empresa y sus clientes, es muy importante para decidir de qué manera se debe actuar para afianzar dicha relación, especialmente, se debe conocer en profundidad las necesidades de los clientes. Una manera de ahondar en las mismas, es manteniendo un contacto permanente con ellos, o bien utilizar una herramienta que permita conocer estas necesidades a un determinado momento, como es el uso de una encuesta de satisfacción.

Para conocer la opinión de los clientes se procedió a realizar una encuesta, que también permitió tomar conocimiento de alguna sugerencia que los mismos dieron a la empresa. Los resultados fueron claros y bastante homogéneos.

Se podría estar en condiciones de afirmar, sobre la base de la información obtenida, que un gran porcentaje, más del 80 por ciento de los clientes encuestados, lleva eligiendo como proveedor a Precintuc hace más de 4 años. Se trata de clientes que conocen claramente su modo de trabajar, con un alto grado de satisfacción con Precintuc, y que la recomendarían sin lugar a dudas, a otras personas o empresas. Un factor que algunos destacaron fue la posibilidad de convenir horarios para realizar las compras. Los clientes principalmente conocieron a la empresa a través de la guía telefónica o en buscadores vía internet, y éstos han manifestado querer adquirir los productos nuevamente en el futuro.

De acuerdo a la actividad o rubro al que se dedica la empresa cliente, varía la frecuencia con que se utilizan los productos que adquieren; y en base al conocimiento de su actividad o el uso de los productos, se puede conocer con mayor profundidad el grado de salida o rotación que tiene la mercadería que se comercializa.

No ha habido respuestas contundentes respecto a la calidad de los productos que se ofrecen en comparación con los de la competencia local, ya que cuentan con características idénticas.

Como sugerencia se advierte, en base a las respuestas de los clientes, que se podría disponer de una mayor cantidad y variedad de productos, puesto que fue posible observar la existencia de una cantidad de pedidos que se realizan en relación a la urgencia con que requiere el cliente, ya sea de los productos que utiliza u otros productos.

En relación a las valoraciones en cuanto a los productos ofrecidos y al servicio de atención, las respuestas han sido bastante homogéneas o uniformes; cada ítem de la encuesta ha recopilado en su mayoría las calificaciones “bueno” y “muy bueno”, dando pautas claras para afianzar la relación existente con los clientes.

CAPITULO II

El plan estratégico de Marketing

Sumario: 1.- Definición; 2.- Estructura general del plan estratégico de marketing; 3.- Proceso de planeación estratégica; 4.- Integración de la intuición y al análisis; 5.- Adaptación al cambio; 6.- Importancia de un plan estratégico; 7.- Objeciones a la planificación formal.

1. Definición²

La reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre

² LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, 3º Edición, Editorial Mc. Graw-Hill, pág. 569.

las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo, su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades.

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo; tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

2. Estructura general del plan estratégico de Marketing

La gestión del marketing estratégico se articula en torno a seis preguntas clave. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- 1) ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- 2) En este mercado de referencia: ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- 3) ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- 4) Para cada producto-mercado: ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?

- 5) ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos- mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- 6) ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Sobre la base de estas seis preguntas clave cuya respuestas se apoyarán sobre una auditoría de marketing estratégico, queda una última etapa que analizar que consiste en fijar en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios a reunir para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender, y finalmente, la cuenta de resultados provisional por actividad y para el conjunto de la empresa.

Un plan de marketing estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo; determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, Investigación y desarrollo, Producción y la gestión financiera.

3. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica³ presenta tres etapas:

- 1) Formulación de la estrategia: incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de

³Nota: Este término, se utiliza en este trabajo como sinónimo de Dirección Estratégica. Este último, se utiliza más a menudo en el ambiente académico, mientras que el primero, se usa en el mundo de los negocios.

estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios, las cuales determinarán las ventajas competitivas a largo plazo.

- 2) **Implantación de la estrategia:** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia se conoce con frecuencia como la etapa de acción de la planeación estratégica. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. El reto consiste en estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.
- 3) **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la planeación estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esa información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: la revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales;

la medición del rendimiento; y la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La planeación estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de planeación.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la planeación estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa; a través del establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Dichas actividades deben ser llevadas a cabo por la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

4. Integración de la Intuición y el Análisis⁴

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa.

⁴ DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 7^o Edición, Editorial Pearson, Prentice Hall, passim.

Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la planeación estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles.

La mayor parte de las empresas se benefician con la planeación estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En cierto sentido, el proceso de planeación estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa.

5. Adaptación al cambio

El proceso de planeación estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica; por lo que para sobrevivir, estas empresas deberán tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio de manera inteligente; empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, adaptando continuamente su trabajo administrativo, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los golpes y superar las fuerzas que destruyen la competencia. El proceso de

planeación estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo.

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las empresas a plantearse preguntas clave de planeación estratégica como: “¿En qué tipo de empresas nos debemos convertir?”, “¿debemos reestructurar nuestra empresa?”, “¿qué nuevos competidores ingresan en nuestra industria?”, “¿cómo están cambiando nuestros clientes?”, “¿se están desarrollando nuevas tecnologías que pudieran sacarnos del mercado?”.

6. Importancia de un plan estratégico

Un director de empresa, aunque sea hostil a toda idea de planificación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos:

- Las inversiones en capacidad de producción para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos-mercados;
- El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de la actividad promocional, etc.;
- La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda empresa, y requieren previsiones de venta para poder ser abordados acertadamente. Además de este argumento de necesidad, la planificación presenta otras ventajas en lo que respecta a la gestión.

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro dentro del equipo directivo.

- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones que ocurren en el entorno, lo que produce que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más claros para la dirección general.
- El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje sobre la base de criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.
- El plan incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.
- El plan permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.

Un plan estratégico con frecuencia se completa con un “plan anti crisis”, referido a las variables clave susceptibles de poner en peligro a la empresa.

7. Objeciones a la planificación formal

A pesar de las ventajas que presentan los mecanismos de planificación, surgen a menudo bastantes objeciones propuestas por los directivos que no ven la utilidad de la misma, o que son francamente contrarios a una gestión de planificación. Las objeciones con que nos encontramos habitualmente son de tres tipos:

- La falta de información: en teoría, el analista de mercado debería poder disponer de toda la información pertinente sobre la industria, las tendencias del mercado, las intenciones de los competidores, las cuotas de mercado, las innovaciones tecnológicas emergentes, etc. Es evidente que la realidad es con frecuencia muy distinta; el exceso de información es un problema, al igual que la falta de un análisis detenido de la información disponible. La existencia de sistemas de información de marketing, de vigilancia de la competencia y del entorno tecnológico son hoy en día necesidades vitales para una empresa competente y que espere seguir siéndolo. Esto es una operación necesaria y costosa, independientemente de la existencia de un sistema de planificación formal.
- La futilidad o poca importancia de la previsión: la previsión no es un fin en sí mismo, sino un escenario, un medio destinado a hacernos reflexionar sobre lo que podría suceder en el entorno, así como sobre las consecuencias para la empresa. La previsión incrementa nuestra sensibilidad y nuestra vigilancia, y desde ese momento nuestra capacidad de reacción. Este objetivo es alcanzado incluso si el plan no es realizado porque algunas hipótesis básicas del escenario pueden no haberse manifestado.
- La rigidez del plan: esta objeción pone en tela de juicio una concepción autoritaria y formal de un plan, que el principio mismo de la planificación. Un plan se concibe para incrementar la flexibilidad de las reacciones gracias a una interpretación rápida del alcance de las modificaciones observadas; debe ser, por tanto, revisable a lo largo del período.

CAPITULO III

El Proceso de planeación estratégica

Sumario: 1.- Formación de la estrategia; 2.- Implantación de la estrategia; 3.- Evaluación de la estrategia; 4.- El presupuesto de marketing; 5.- Matriz F.O.D.A.: su aplicación.

1. Formulación de la estrategia

1) Declaraciones de la visión y la misión

La elaboración de una declaración de la visión se considera con frecuencia como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”.

Una organización existe para lograr un objetivo. Al principio, tiene un propósito o misión clara pero, con el paso del tiempo, quizás su misión no sea tan clara conforme la organización crece, incorpora nuevos productos y mercados, o enfrenta nuevas condiciones en el entorno. Cuando la gerencia se da cuenta de que la organización camina sin rumbo, debe renovar su búsqueda de un propósito. Las declaraciones de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares”. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”. La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La misión debería ser realista, específica, motivante y coincidir con el entorno del mercado. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro; y es importante en un doble aspecto:

- En el plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y una unidad de punto de vista que favorece la creación de una cultura de empresa.
- En el plano externo, porque contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, los distribuidores, los empleados, los accionistas y el público en general.

La definición de la misión estratégica de la empresa debe comprender, al menos, cuatro elementos:⁵

- ✓ Historia de la empresa: un breve recordatorio de la historia de la empresa, sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a lo largo del tiempo. El conocimiento del pasado es importante para comprender la situación actual y el peso atribuido a algunos objetivos extraeconómicos. En su búsqueda de una estrategia de desarrollo o de reorientación, una empresa debe ser coherente con sus resultados pasados y con sus cualidades distintivas.
- ✓ Definición del ámbito de actividad: debe hacerse no en términos tecnológicos, sino en términos de necesidades o funciones genéricas, para evitar el peligro de la óptica de producción y el riesgo de miopía que esta conlleva. Lo que el comprador busca no es tanto el producto como el conjunto de servicios aportados por el producto; por lo tanto es con referencia al mercado y a esta noción de “solución buscada” que la empresa deberá asentar su campo de actividad. Adoptando una definición del mercado de referencia que ponga el acento en la necesidad genérica más que en la tecnología, la empresa favorecerá la adopción de una óptica de marketing en la organización: seguir las necesidades del comprador antes que acogerse a una tecnología.
- ✓ Objetivos prioritarios y restricciones: directivas generales y restricciones a respetar en el plan estratégico que deben precisarse para eliminar de entrada proyectos condenados de antemano por la dirección general o por los accionistas. Estos objetivos son generalmente múltiples, evidentemente de

⁵LAMBIN, Jean-Jacques, op. cit., pág. 574.

naturaleza económica, pero también de naturaleza no económica.

La descripción de los recursos disponibles (capital, capacidad de producción, recursos inhumanos) forma también parte de las restricciones que deben precisarse a fin de evitar la propuesta de “misiones imposibles”. Aquí es también donde se enunciarán los valores éticos y morales que una empresa considera que debe respetar dentro de su estrategia de marketing, en sus relaciones con sus interlocutores (clientes, distribuidores, proveedores, competencia).

- ✓ Opciones estratégicas básicas: independientemente de los objetivos generales impuestos por la dirección general, es de utilidad precisar la ambición estratégica de la empresa, es decir, la línea de política general que viene a expresar la vocación de la empresa en el mercado de referencia, y el papel que quiere jugar en él. La ambición debe ser evidentemente compatible con los medios disponibles y debe enunciar el posicionamiento general sobre el que se apoya.

2) La auditoría externa: el análisis del atractivo del entorno

Las decisiones de cobertura del mercado de referencia están estrechamente ligadas a la evolución de la demanda global en el interior de cada producto-mercado y de una forma general a los “atractivos” que los caracterizan. Se entiende por “atractivos” las tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades o de amenazas a las cuales se enfrentan los agentes económicos que operan en esos productos-mercados, y esto

independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis.

Tales oportunidades y amenazas, provocadas por factores que están fuera del control de la empresa, pueden venir de horizontes muy diferentes: las tendencias del mercado, los comportamientos de los compradores, el entorno competitivo, las evoluciones del entorno, el contexto internacional.

No existe ninguna regla de conducta precisa, si no es la que consiste en sugerir pensar en el acontecimiento en tiempo útil, es decir, antes de que éste se produzca.

Un principio básico de la planeación estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial.

- Análisis de las tendencias del mercado:⁶ consiste en identificar las perspectivas de evolución de la demanda global del producto-mercado de referencia para los próximos tres a cinco años. El objetivo es, más que nada, determinar el perfil del ciclo de vida del producto-mercado y llegar a unas previsiones.
- Análisis del comportamiento de los compradores: el objetivo es describir los comportamientos de adquisición, de utilización y de posesión de los compradores, aquí entrarán en juego las percepciones, actitudes, intenciones y preferencias.
- Análisis de la distribución: esta etapa del análisis de situación será importante sobre todo en los mercados de consumo y, en menor medida, en los mercados industriales. Consiste en analizar las

⁶Ibidem.

evoluciones probables de los diferentes canales de distribución, y en delimitar las motivaciones y las expectativas de los distribuidores respecto de la empresa. El análisis de la distribución permite, sobre todo, evaluar el grado de autonomía o de dependencia de la empresa respecto de los intermediarios en los procesos de comercialización de sus productos y servicios.

- Análisis de la estructura competitiva: la estructura competitiva de un sector constituye el marco dentro del cual la empresa va a perseguir sus objetivos de crecimiento y de rentabilidad. El atractivo intrínseco de un sector depende en gran medida las fuerzas competitivas que escapan al control de la empresa, pero que ésta deberá evaluar para elaborar su propia estrategia competitiva. Las informaciones reunidas en esta etapa deben permitir definir a la empresa el “clima” competitivo, la intensidad de la rivalidad ampliada (amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y bienes sustitutos) y el tipo de ventaja competitiva que posee cada uno de los competidores.
- Análisis del entorno económico, social y político: aquí se tendrá en cuenta los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica, social, cultural y ecológica que tienen una incidencia en el desarrollo del mercado. Sobre la base de afirmaciones sobre el entorno podrán elaborarse escenarios de desarrollo del mercado: un escenario básico, pero también uno o varios escenarios de recambio, basados en los factores del entorno más críticos.

3) La auditoría interna: análisis de la competitividad

La auditoría interna, también llamada análisis de las “fuerzas y debilidades” tiene esencialmente por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo. Tiene como objetivo identificar las cualidades distintivas consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Las debilidades son los puntos flacos de la empresa o de la marca que son susceptibles de ser corregidos. Este análisis “puntos fuertes/puntos débiles” no se realiza desde un plano abstracto, sino siempre con referencia a los competidores más peligrosos llamados prioritarios.

Las “fortalezas” van a servir de fundamentos a la estrategia básica elegida y determinar el tipo de ventaja competitiva que posee en relación a los competidores prioritarios.

Asimismo, es importante identificar las “debilidades” de una marca o de un producto, dado que determinan la vulnerabilidad de la empresa y requieren acciones correctivas. Algunas debilidades pueden ser estructurales y por ejemplo estar ligadas al tamaño de la empresa; y por ello imposibles de corregir. Es importante distinguir claramente las debilidades susceptibles de ser corregidas y que se convierten en las prioridades, y las debilidades estructurales para las cuales el grado de control que posee la empresa es muy débil. Las debilidades estructurales tienen, por lo tanto, un alto riesgo y necesitan un grado de vigilancia importante.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados,

la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El análisis de la competitividad tiene una estructura muy similar a la del atractivo. La diferencia fundamental radica en que ésta se refiere a la empresa y no ya al mercado total y que además las fuerzas y debilidades se evalúan, no ya en un plano absoluto, sino con referencia a los competidores prioritarios.

- Análisis de la situación de la empresa: el objetivo es describir la posición ocupada por cada uno de los productos o marcas de la empresa en el mercado no solamente en términos de ventas y cuotas de mercado, sino también en referencia a los componentes del esfuerzo de marketing.
- Análisis de los competidores prioritarios: para cada uno de los productos-mercados, debe comenzarse por identificar a los competidores más peligrosos para la empresa. Para estos competidores prioritarios, seguidamente se deberán analizar de manera comparativa los mismos datos examinados para los productos de la empresa. El conjunto de informaciones recogidas permitirá proceder a un análisis de cartera.
- Análisis de la penetración en la distribución: la distribución controla la entrada en el mercado y detenta por este hecho un poder de negociación importante, pudiendo constituir una amenaza para la empresa. En realidad, el distribuidor es el cliente de la empresa situado al mismo nivel que el consumidor final, por lo que el fabricante debe analizar las necesidades y expectativas de este “cliente intermedio” tal y como lo hace para el cliente final, para llegar a una relación de intercambio mutuamente satisfactoria.

Los objetivos del fabricante y del distribuidor no están necesariamente en armonía y pueden surgir conflictos en un canal de distribución. Por

lo tanto, es importante organizar sistemáticamente una relación de intercambio y de comunicación entre fabricantes y distribuidores.

- Análisis de la fuerza y calidad de la comunicación: la publicidad así como la fuerza de ventas son armas competitivas que pueden establecer la diferencia entre competidores, particularmente en mercados en donde las posibilidades de diferenciación objetiva son limitadas.

4) Objetivos a largo plazo⁷

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.

2. Implantación de la estrategia

Basándose en las informaciones reunidas, la empresa debe estar en condiciones de elegir una estrategia de desarrollo y de traducir esa estrategia en un programa de acción.

⁷ DAVID, Fred R., op. cit.

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, entre otras. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa; además afectan las finanzas a largo plazo de la misma, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la compañía.

1) Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son metas anuales que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que estos últimos, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia. Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

2) Definición de los objetivos

Los objetivos perseguidos por una empresa son múltiples y se pueden agrupar en dos categorías: los objetivos extraeconómicos y los objetivos de marketing.

- Los objetivos extraeconómicos reflejan las aspiraciones individuales de los directivos o de los propietarios, o bien preocupaciones sociales. Estos objetivos no económicos deben precisarse en la definición de la misión de la empresa.
- Los objetivos de marketing pueden expresarse de tres maneras diferentes: en términos de ventas o cifra de ventas, en términos de beneficio o por referencia a los compradores.
 - ✓ Los objetivos de venta: se trata de una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere realizar en un producto-mercado concreto; es una meta precisa y voluntarista que la empresa quiere alcanzar. Los objetivos de venta pueden expresarse en cifras de ventas, en unidades físicas o en cuotas de mercado.
 - ✓ Los objetivos de beneficio: el marketing como las demás funciones de la empresa, tiene una responsabilidad financiera. La definición de objetivos financieros fuerza al marketing a evaluar con precisión las implicaciones que puedan tener los objetivos de venta propuestos sobre la rentabilidad de la empresa. Un objetivo financiero supone un examen detenido de la relación costes/volumen y de las capacidades de producción.
 - ✓ Los objetivos sobre consumidores: resultan de las decisiones de posicionamiento que se tomen. Estos objetivos definen el tipo de actitud y de comportamiento que la empresa desea que

los compradores adopten respecto de su marca o de sus servicios.

3) Políticas⁸

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se deben establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

4) La elección del camino estratégico

Definir un objetivo es una cosa; saber cómo conseguirlo es otra. Puede alcanzarse un mismo objetivo de múltiples maneras; es evidente que las elecciones no serán indiferentes y su eficacia dependerá de las características del mercado y de la situación competitiva. Por lo tanto, es

⁸Ibidem.

importante precisar las orientaciones generales que hay que seguir, apoyándose en informaciones recogidas en la auditoría de marketing. Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la cifra de ventas en un producto-mercado dado, practicando para ellos una estrategia de penetración sin modificación de la composición de la cartera de productos, la empresa puede considerar como camino estratégico atacar con resolución a los no usuarios del producto a través de acciones promocionales a fin de obtener una compra de prueba.

El enunciado de la estrategia seleccionada deberá presentar la opción estratégica seleccionada de entre todas las que han sido consideradas. Es un texto de síntesis cuyo objetivo es precisar “cómo” realizar los objetivos y que va a servir de referencia para todas las etapas posteriores del proceso de planificación. El enunciado de la estrategia deberá contar con los siguientes elementos:⁹

- Identificación de o de los segmento(s) objetivo(s).
- El posicionamiento adoptado respecto del competidor prioritario.
- La gama de productos, los surtidos, las extensiones.
- Los canales de distribución.
- Los precios y las condiciones de venta.
- El equipo de ventas, sus objetivos, su organización.
- La publicidad y las promociones.
- El servicio postventa, las garantías y otros servicios.
- Los estudios de mercado.

En la elección de una estrategia, hay que esforzarse en respetar algunos principios, inspirados en la estrategia militar:

- Factibilidad: evaluar las capacidades requeridas y los obstáculos.
- Fuerza: conseguir una ventaja en fuerza y potencia.
- Concentración: evitar la dispersión de los esfuerzos.

⁹LAMBIN, Jean-Jacques, op. cit., pág. 592.

- Sinergia: velar por la coordinación y coherencia de los esfuerzos.
- Flexibilidad: estar dispuesto a reaccionar ante los acontecimientos imprevistos.
- Parsimonia: evitar el desperdicio de recursos escasos.

3. Evaluación de la estrategia

Puesto que ocurren muchas sorpresas durante la aplicación de los planes de marketing, el departamento encargado debe realizar un control constante. El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos. El control de marketing establece metas específicas de marketing, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. La gerencia toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño. Esto quizás requiera el cambio de los programas de acción o incluso modificar las metas.

El control operativo implica comparar el desempeño actual con el plan anual, y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de distintos productos, territorios, mercados y canales.

El control estratégico requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debe reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. La auditoría de marketing es una herramienta significativa para este control estratégico, dado que constituye un examen periódico profundo,

sistemático e independiente del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de una compañía, para reconocer tanto áreas problemáticas como oportunidades.

4. El presupuesto de Marketing

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en acciones específicas a emprender para cada uno de los componentes del esfuerzo de marketing y en medios que permitan realizar tales acciones. Estos medios comprenden recursos humanos, un programa de acción y un presupuesto.

El programa de acción comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia elegida; este programa se traducirá en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general, constituirá un compromiso de gasto.

Pueden adoptarse distintos procedimientos para realizar un plan, el cual debe ser sencillo e implicar a toda la empresa. El procedimiento más utilizado se organiza en dos etapas:

- Los responsables de las unidades de actividad, jefes de productos y jefes de marcas, describen las necesidades financieras para realizar los objetivos establecidos; estas informaciones son coordinadas por el director de marketing y presentadas a la dirección general en el comité de dirección.
- La dirección general y el comité de dirección revisan el presupuesto, examinan la compatibilidad de los objetivos específicos y de los medios con los objetivos generales y dan cuenta de sus observaciones y recomendaciones.

Un plan estratégico implica, para cada uno de los responsables, un compromiso de poner en práctica los medios necesarios para realizar el objetivo pretendido. Para ser eficaz el plan de marketing debe:

- Estar lo suficientemente estandarizado para permitir una redacción, discusión y aprobación rápidas.
- Prever las soluciones alternativas en función de la no realización de hipótesis consideradas y las acciones correctivas necesarias.
- Realizar regularmente, en las fechas previstas, un reexamen sistemático y las eventuales correcciones.
- Ser tratado como un instrumento de gestión, es decir, estricto en los objetivos fundamentales y las políticas básicas, y flexiblemente adaptable en las previsiones a corto plazo y la planificación de las cantidades.

Un plan de marketing estratégico debe revisarse periódicamente para incluir las informaciones más recientes y adaptar los presupuestos.

5. Matriz F.O.D.A.¹⁰: su aplicación

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Se trata de una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades

¹⁰ConsultasenInternet: <http://www.matrizfoda.com/> , (15/10/2013)

y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) conformando un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos estudios de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se están cumpliendo con los objetivos planteados en la etapa de formulación estratégica. Eso es aconsejable, puesto que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo.

La matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa, hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Es importante mencionar que tanto las fortalezas como las debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

El análisis consta de cuatro pasos:

- ✓ Análisis Externo
- ✓ Análisis Interno
- ✓ Confección de la matriz FODA
- ✓ Determinación de la estrategia a emplear

✓ Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera del entorno que la rodea; el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una empresa.

El proceso para determinarlas, se puede realizar de la siguiente manera:

- a. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:
 - De carácter político: Estabilidad política del país, sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a la importación y exportación, interés de las instituciones públicas.
 - De carácter legal: Tendencias fiscales (impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos, impuestos sobre utilidades); Legislación laboral (mantenimiento del entorno, descentralización de empresas en las zonas urbanas); Económicas (Deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera).
 - De carácter social: Crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo, sistema de salubridad e higiene.
 - De carácter tecnológico: Rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
- b. Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena Oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o

para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen Amenazas para la compañía y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables; que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas que provienen del entorno, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste e incluso contra la permanencia de la organización.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

✓ Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, etc.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?

- ¿Qué ventajas hay en la compañía?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las debilidades pueden manifestarse en aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, de mercado, organizacionales, de control.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

El análisis FODA permite obtener conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral, se estará en condiciones de responder interrogantes como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la empresa la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando correctamente la estrategia actual?

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc. Es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Las empresas deberían, antes de tomar cualquier decisión, analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de seleccionar cada uno de los caminos posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional, es decir, no estratégica, y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda brindar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores.

El análisis FODA pretende sortear este tipo de inconvenientes permitiendo a las empresas conocer su situación real, puesto que permite buscar y analizar de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Aplicación de la MATRIZ FODA en Precintuc

Fortalezas

1. Variedad de productos
2. Servicio al cliente
3. Calidad de los productos
4. Experiencia y conocimiento
5. Precios bajos
6. Buena reputación entre los proveedores

Debilidades

1. Ausencia de una clara dirección estratégica
2. Ineficiencia en el manejo de inventarios
3. Falta de empleados
4. Falta de modernos medios de comunicación e información, tal como una página web
5. Inexistencia de un sistema de gestión (software de gestión)
6. Existencia de pasivos difíciles de cancelar

Oportunidades

1. Disponibilidad de nuevas tecnologías
2. Aparición de nuevos mercados y clientes
3. Desarrollo de más variedad de productos

Amenazas

1. Mayores valores en los precios
2. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, que no puedan ser suplidos por el negocio y si por sus competidores
3. Entrada de nuevas empresas al mercado

EstrategiaFO

Hacernos reconocedores de un negocio de credibilidad, responsable y sociable.

(F1; O1, O2, O3).

Trabajar en el desarrollo de una empresa de alto rendimiento.

(F2; O3).

EstrategiaDO

Sistematizar el negocio para ser reconocidos vía web.

(D4; O1).

Ampliar los conocimientos tecnológicos con el objetivo de mejorar los procedimientos.

(D1, D5; O1).

EstrategiaFA

Adquirir gran variedad de productos para satisfacer a los clientes.

(F1; A2).

Mantener fluida comunicación entre dueños y clientes.

(F2, F4; A2).

EstrategiaDA

Desarrollar una adecuada planeación estratégica para reaccionar rápidamente ante cambios suscitados en el entorno.

(D3; A2).

CAPITULOIV

Laorganizacióncomosistema

Sumario: 1.- Concepto de sistema, 1.1. Definición, 1.2. Características 2.- La organización desde enfoque analítico y sistémico; 3.- Tipos de sistemas; 4.- Estructuras y procesos, 4.1. Definición, 4.2. Características de la estructura formal.

1. Conceptodesistema

1.1. Definición: Según Bertalanffy sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de tal modo que forman una totalidad.

1.2. Características: Las características que poseen los sistemas y complementan la definición son:

- Conjunto: se debe poder establecer si un objeto pertenece a un conjunto o no.

- **Objetos:** desde el punto de vista estético, son funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar un objetivo; desde el punto de funcional, son las entradas, procesos, salidas y el control de la retroalimentación.
- **Objetivos:** Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos y las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Interrelación e interdependencia:** La relación sinérgica es la acción conjunta de los elementos del sistema que genera un resultado mayor que la suma de los resultados considerados en forma independiente.
- **Totalidad:** se estudia a la organización como un conjunto reconstituido donde todas las partes están relacionadas y son interdependientes. Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- **Entropía:** es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden

Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

2. La organización desde el enfoque analítico y el enfoque sistémico¹¹

El análisis de un sistema revela su estructura y su forma de trabajar. Es el saber cómo funcionan las cosas. El análisis produce conocimiento, con lo cual es posible describir un sistema. Con el análisis sólo se pueden determinar las interacciones entre las partes de un sistema.

La síntesis se concentra en la función. Es el por qué las cosas funcionan como lo hacen. Genera entendimiento, con lo cual se puede explicar un sistema. Con la síntesis, además de observar estas relaciones, se observan las interacciones con los otros sistemas que lo rodean y con el entorno.

3. Tipos de sistemas

Existen perspectivas de sistema cerrado y de sistema abierto.

Estamos en presencia de un sistema cerrado cuando no se incorporan recursos del ambiente. Este enfoque resulta inadecuado debido a que desconoce las influencias ambientales; no incluye en el análisis los valores y las necesidades de la gente; no estudia los diferentes subsistemas y las relaciones entre los mismos; no considera las estructuras formales.

Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Viendo la organización desde la perspectiva de sistema abierto, permite el ingreso de energía adicional, y encuadra al ambiente como fuentes de:

¹¹ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS I, Clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2013)

- Entradas: se incorporan a través de límites permeables entradas o insumos de su ambiente como materiales, energía, o información y constituyen el motor para que el sistema funcione.
- Proceso: conjunto de operaciones que se desarrollan dentro del sistema sobre las entradas.
- Salidas: Resultado de la transformación de los insumos o información.

4. Estructuras y procesos¹²

Con la perspectiva de Sistemas, el término `Estructura´ adquiere mayor abstracción y riqueza al definirlo como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema influenciados por el intercambio con el medio.

Toda actividad humana organizada plantea dos dificultades: la asignación de las actividades de cada participante y la forma en que se logra la coordinación.

Para Mintzberg: "La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas".

La estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias. Cuando varía la relación del sistema con su medio, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la estructura pierde representatividad y debe adaptarse.

¹²ibidem.

4.1. Definición de Estructura

Es el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio. Cuando este patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene “Estructura Informal”. Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, se habla de una “Estructura Formal”.

Predefinir significa que se definió una serie de conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo políticas, funciones, responsabilidades, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de registraciones, características de la estructura.

4.2. Características de una estructura formal

- Relaciones Predefinidas: Organigrama
- Proceso de Diferenciación: identifica sectores con sus funciones y responsabilidades.
- Proceso de Coordinación: establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores.
- Definición de Sistema de Autoridad: muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa.
- Definición de Sistema de Administración: define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.

La estructura organizativa proporciona una visión estática de la organización ya que describe los estados internos de un sistema en un momento dado. Las personas integrantes han sido ubicadas conociendo las

líneas de autoridad, subordinación y coordinación que los vinculan así como las actividades y responsabilidades asignadas.

Los procesos organizacionales son los cambios que se producen en los valores y estados de los componentes de un sistema a través del tiempo. Abarcan todos los aspectos dinámicos de la organización; incluyendo una variada combinación de decisiones, procesos de influencia y sus variables de poder, identificación y comunicación para orientar el comportamiento de los miembros hacia los objetivos de la organización y limitar los criterios individuales con las políticas reconocidas. La visión de procesos no se enfoca en una persona o unidad organizativa en particular, sino en un grupo de funciones homogéneas y su ejecución.

CAPITULO V

Subsistemas funcionales básicos

Sumario: 1.- Subsistemas funcionales básicos; 2.- Compras; 3.- Almacenes; 4.- Ventas; 5.- Créditos; 6.- Tesorería; 7.- Administración de recursos humanos; 8.- Producción; 9.- Aplicación en Precintuc

1. Subsistemas funcionales básicos.

El planeamiento de la organización es una respuesta técnica que se concreta con el diseño formal de las funciones que deberán cumplirse para alcanzar los objetivos.

Los planes de organización difieren en cuanto a formas según el sector y la empresa considerada. Los criterios genéricos o básicos están referidos a objetivos, productos, procesos, funciones. Las organizaciones grandes no adoptan en los hechos un solo criterio, sino que recurren a mezcla de criterios o formas combinatorias.

No siempre son aplicables las divisiones funcionales, las formas jerárquicas, y las rutinas y relaciones impersonales y especializadas; frecuentemente si la hiper competitividad requiere de innovaciones, ideas creativas y desarrollo de conocimientos para enfrentar complejidades mayores.

La cantidad de áreas funcionales, su tamaño, la cantidad de personas que las integran, sus nombres; dependerá de diversos factores de la Empresa: magnitud, tipo, complejidad, etc.; en las pequeñas empresas, las áreas funcionales se simplifican, integrándose unas dentro de otras.

Una visión para analizar la empresa, su organización y las múltiples funciones que se desarrollan en ella, es a través de sus áreas funcionales.

Toda Empresa para alcanzar los objetivos o metas organizacionales que se haya propuesto, lleva a cabo una serie de actividades, que son todas aquellas que conforman el Ciclo Operativo Básico de una empresa, identificadas en la Rueda Operativa, dónde se presentan en forma secuencial las operaciones básicas o principales de una empresa.

Considerando un enfoque Sistémico de la organización, se debe tener en cuenta:

- Operaciones básicas
- Procesos operativos
- Sistemas operativos

Los sistemas operativos básicos son:

- Adquisición de insumos (abastecimiento),
- Transformación de los insumos (conversión - producción),
- Venta y distribución de los bienes o servicios (ventas - comercialización),
- Gestión y administración de fondos y valores (finanzas),
- Gestión y desarrollo de los RRHH (administración de personal).

Todos los sistemas operan en forma interrelacionada y en el ámbito de la empresa, dentro de un sector de la misma en la llamada área funcional.

Las áreas funcionales pueden ser definidas entonces como un conjunto de actividades (procesos/sistemas), funciones, y responsabilidades, realizadas en un sector (área/departamento) de la organización (empresa) para alcanzar los objetivos (metas) organizacionales.

2. Compras¹³

Definición

Las compras constituyen una función básica, primaria e imprescindible de abastecimiento y de logística mediante la cual se provee a una empresa de todos los recursos (bienes y servicios) necesarios para su funcionamiento de acuerdo con la calidad exigida por las especificaciones adoptadas por la estrategia de la empresa, y de la forma más económica posible; y para que la misma pueda lograr sus objetivos organizacionales.

Comprar es uno de los actos más antiguos en la historia de la humanidad; es una operación que surge para satisfacer una necesidad.

El Área Funcional Compras es el sector de la Empresa encargado de realizar las adquisiciones de los recursos necesarios de bienes o servicios en el momento oportuno, en la calidad requerida, en la cantidad debida y a un precio adecuado. En la estructura organizacional puede ser un departamento, un sector o una gerencia de Compras.

Objetivos

- Adquirir bienes o servicios adecuados según los objetivos buscados

¹³ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS I,loc. cit., clase nº 5

- Mantener la continuidad del abastecimiento
- Asegurar la cantidad adecuada
- Pagar el precio justo por la calidad requerida
- Contar con más de una fuente de aprovisionamiento satisfactoria
- Mantener con proveedores una relación beneficiosa para la Empresa
- Anticipar los problemas de abastecimiento o las alteraciones del mercado.
- Conocer e investigar el mercado por nuevos productos, nuevas fuentes de suministro, tendencias contractuales, modalidades de compras, etc.

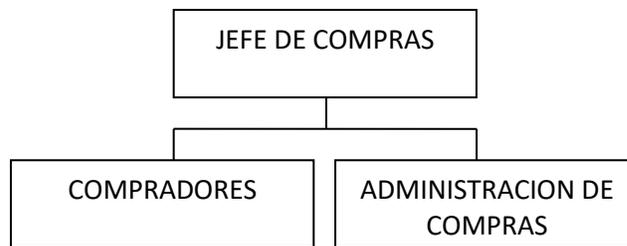
Funciones

- Función General del Área de Compras: adquirir bienes (insumos, materiales, equipos) y servicios, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, en las mejores condiciones de: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega, condiciones de pago; verificando el cumplimiento de las condiciones establecidas y conformando las compras.
- Funciones Específicas:
 1. Localizar y seleccionar los mejores Proveedores
 2. Cotizar precios, calidad, condiciones de contratación, condiciones de entrega
 3. Generar los pedidos a los proveedores.
 4. Realizar un seguimiento de los pedidos
 5. Efectuar reclamos cuando fuera necesario
 6. Conformar la Factura del proveedor

7. Investigar y analizar nuevos métodos y modalidades de compras
8. Investigar continuamente el mercado
9. Participar en la preparación de Presupuestos de Compras
10. Llevar un registro de datos y estadísticas de compras
11. Mantener archivos de la documentación y legajos de las compras

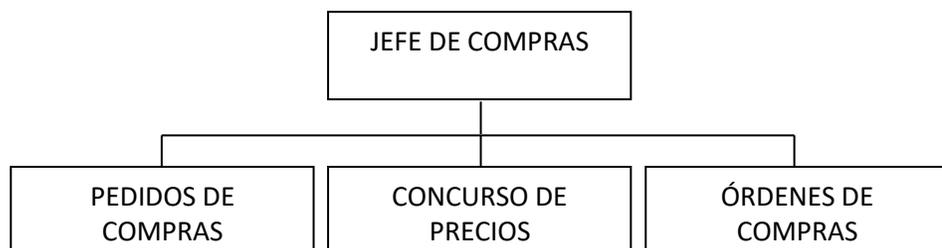
Su organización interna

- En empresas pequeñas:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

- En empresas más complejas o de mayor magnitud:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

✓ Funciones de Pedidos de Compras

- Recabar las necesidades de compras.
- Recepción de los Pedidos Internos de Compras de todos los sectores.
- Determinación de las necesidades de compras según la información del control de las existencias (reposición automática).
- Verificar si los pedidos de compras están presupuestados.
- Analizar la razonabilidad del pedido.
- Autorizar el pedido o solicitar autorización según las Políticas de la Dirección.
- Habilitar el pedido para su cotización.

✓ Funciones de Concurso de Precios

- Mantener actualizada la base de datos de proveedores y otras fuentes de abastecimiento.
- Determinar los proveedores a los cuales se les solicita presupuestos o cotización, según políticas de la dirección.
- Emitir las Solicitudes de Cotización.
- Efectuar la comparación de los presupuestos recabados.
- Elegir la cotización con las mejores condiciones de precio, calidad, condiciones de la operación y condiciones de pago.
- Aconsejar sobre cotizaciones específicas cuando no interviene en la decisión.

- Mantener una permanente y adecuada relación con los proveedores.
- Investigar el mercado buscando nuevas fuentes de abastecimiento, nuevos productos, otras alternativas de compras.

✓ Ordenes de Compras

- Emitir las Órdenes de Compras a los proveedores.
- Efectuar el seguimiento de las órdenes emitidas.
- Evaluar el Remito del Proveedor según Informe de Recepción.
- Conformar u observar el Remito del Proveedor.
- Gestionar con el proveedor los desacuerdos en productos o bienes recibidos.
- Evaluar la Factura del Proveedor según condiciones acordadas.
- Conformar la Factura del Proveedor.
- Procesar la Factura del Proveedor.
- Efectuar la negociación con proveedores por diferencias en las condiciones de la operación.
- Decidir, autorizar y gestionar las devoluciones de compras.
- Emitir las Órdenes de Devolución.
- Efectuar el seguimiento de las devoluciones de compras.
- Efectuar el seguimiento de los servicios de post venta del proveedor.

3. Almacenes¹⁴

Definición

El área funcional Almacenes es el sector de la empresa a cargo de la gestión de los bienes que la compañía 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. Tiene bajo su responsabilidad la gestión de bienes en las empresas; su importancia ha crecido a través de los años, a medida que ha variado y se ha ampliado su ámbito de responsabilidad.

Almacenes es una unidad de servicio y soporte en la estructura de una empresa, (Comercial, Industrial o de Servicio) que existe en la medida que existan bienes.

En una empresa Comercial, incluyen bienes (productos terminados) que se venden a los clientes sin mayor transformación; en una compañía de Producción o Industrial, los bienes son múltiples y de naturaleza diversa (materias primas, productos en proceso de elaboración, productos terminados, piezas y repuestos, insumos, etc.); en una empresa de Servicios, Almacenes comprende aquellos bienes necesarios para la prestación del servicio.

La gestión de almacenamiento es una función básica en toda empresa que tenga bienes; los inventarios representan, en muchas de ellas, uno de los activos más importantes. Se trata de un Sistema de Gestión de Stock integrado por una serie de subsistemas, cuyos principales procesos son:

- Subsistemas de Ingresos de bienes
 - Adquisiciones a proveedores
 - Devoluciones de clientes

¹⁴ibidem, Clase nº 7

- Recepción de productos terminados o semi elaborados desde fábrica
- Devoluciones internas de otros sectores
- Subsistemas de Salidas de bienes
 - Entregas a clientes
 - Devoluciones a proveedores
 - Abastecimiento de materias primas, materiales u otros bienes a fábrica
 - Entregas de bienes a sucursales y salón de ventas
 - Entregas internas a otros sectores

Una gestión de almacenamiento deficiente o inadecuada incide en forma directa en la gestión de compras, en la gestión de ventas, en la gestión de producción y por ende, en las utilidades de la empresa.

Objetivos

El Departamento Almacenes tiene como principales objetivos:

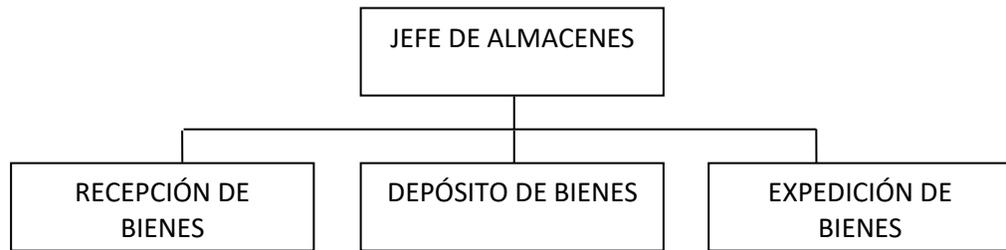
- General: Garantizar el suministro (aprovisionamiento) continuo y oportuno de los bienes a las diferentes áreas que los requieren, para asegurar los servicios en forma ininterrumpida y rítmica.
- Específicos:
 - Adecuado resguardo, seguridad, mantenimiento y conservación de bienes
 - Rapidez de entregas
 - Óptimos costos de almacenamiento y administración de existencias
 - Minimización de operaciones de manipulación y transporte
 - Eficaz control de existencias.

Funciones

- Recibir los bienes desde sus orígenes (internos y externos)
- Entregar los bienes a los sectores requirentes (usuarios)
- Resguardar adecuadamente:
 - Materiales en curso de fabricación
 - Materias primas
 - Productos que se almacenan para que maduren, se curen, o completen algún proceso de evolución o crecimiento
 - Productos terminados
 - Bienes para la comercialización
 - Bienes (insumos) para la prestación de los servicios
- Mantener óptimas condiciones de distribución interna, limpieza y orden
- Abastecer líneas de producción, según definiciones, políticas, planes y programas
- Entregar los bienes destinados a la venta, definidos por el área de comercialización
- Custodiar adecuadamente los bienes tanto en cantidad como en calidad
- Efectuar los movimientos del stock, con el mínimo de tiempo y costo posible
- Llevar registros de la totalidad de las existencias y de sus movimientos.

Suorganizacióninterna

El siguiente modelo es una propuesta de una estructuración funcional básica:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

✓ Recepción de bienes

- Preparar el lugar físico adecuado para la recepción de los productos y su óptima utilización
- Autorizar los ingresos en las porterías u otros accesos de la Empresa
- Realizar el recuento y control de los productos que ingresan
- Efectuar el control de calidad de los bienes que ingresan (Empresas Comerciales)
- Emitir el documento que respalde 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.

✓ Depósito 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
 - Implementar medidas que aseguren, para todos los bienes, un óptimo mantenimiento y conservación de los mismos
 - Implementar medidas que minimicen riesgos para los bienes, las personas y la empresa
 - Efectuar controles físicos periódicos de los bienes.
- ✓ Expedición de bienes
- Preparar el lugar físico adecuado para la expedición de bienes
 - Acondicionar los bienes para su entrega y traslados (armados, envasados, embalajes, etc.)
 - Autorizar las salidas físicas de bienes desde las porterías u otros accesos de la empresa
 - Realizar el control de los bienes que salen de la empresa, verificando que todas las salidas estén autorizadas
 - Emitir el documento de respaldo del egreso de los bienes (Remito)
 - Organizar las entregas a los transportes y/o fletes, tanto propios
 - como de terceros
 - Resguardar los bienes “pendientes de entrega”.

4. Créditos¹⁵

Definición

Una operación de crédito se define como la entrega de un valor actual; sea dinero, mercadería o servicios sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro; pudiendo existir, adicionalmente, un interés pactado.

Es un moderno sistema de comercialización en el que se configura un convenio o un contrato, en donde el deudor, tiene la obligación de un pago futuro por la aceptación de un bien o servicio ante el acreedor, el cual tiene el derecho a reclamar el pago.

Es el sector de la Empresa que tiene bajo su responsabilidad la instrumentación y gestión de las políticas de créditos definidas por la Dirección de la empresa; posee a su cargo la implantación de las políticas de crédito, pudiendo ser las mismas flexibles o conservadoras.

Una política comercial flexible facilita el crecimiento en ingresos de la empresa, asistiendo fuertemente al área de Ventas para lograr nuevos clientes; contribuye al desarrollo de relaciones comerciales facilitando líneas de crédito y términos de ventas adecuados; procesa las operaciones de crédito rápidamente. Hay una mayor predisposición a aceptar un mayor nivel de riesgo a cambio de un mayor volumen de ventas.

Una política comercial conservadora mantiene un alto nivel de calidad de la cartera "cuentas por cobrar", opera con clientes que representen bajos niveles de riesgo, procura no asumir riesgos innecesarios, busca que las cobranzas se realicen de conformidad con estrictos términos de ventas, limita la exposición de la empresa al riesgo de incobrabilidad.

¹⁵ibidem, Clase nº 10

La importancia del área funcional Créditos, radica en que estimula el consumo, aumenta el volumen de ventas de las empresas, permite el aumento de la cartera de clientes, facilita el incremento de la producción de bienes y servicios, fomenta el uso de servicios y la adquisición de bienes en plazos largos para su pago, facilita la transferencia de dinero (circulación), y permite realizar emprendimientos de magnitud. Sin embargo es importante considerar que en la empresa, el beneficio de conceder un crédito debe ser mayor a la utilidad de no concederlo; de igual modo, para el cliente, la utilidad que generan los fondos obtenidos por el crédito, debe ser mayor que la utilidad de no tomar el crédito.

Clasificación

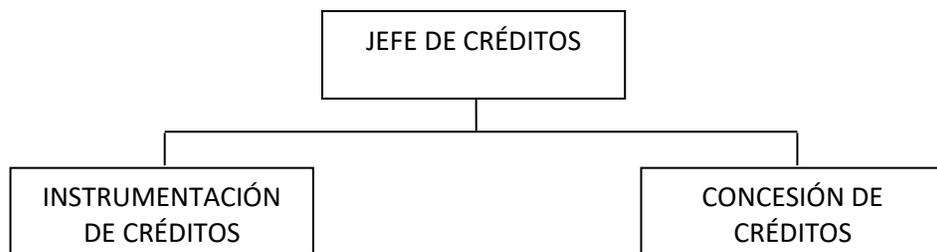
- Créditos según su Uso
 - Crédito para Inversión
 - Crédito Bancario
 - Crédito Comercial
 - Crédito al Consumo.
- Créditos según las Condiciones de Pago
 - Crédito a Plazos
 - Crédito con Margen Renovable
 - Crédito Garantizado.
- Créditos según los Sujetos Intervinientes
 - Crédito Público
 - Crédito Privado.
- Créditos según su Garantía
 - Créditos con garantía personal
 - Crédito con garantía real.

Funciones

- Participar en la definición y elaboración de las políticas de crédito
- Efectuar la administración y gestión de créditos, que comprende:
 - Instrumentar los créditos
 - Investigar y analizar los clientes
 - Autorizar y decidir sobre los créditos
 - Documentar los mismos
 - Efectuar el seguimiento y control de los créditos otorgados
- Proponer y participar en la definición de las condiciones de pago
- Diseñar, proponer e implementar procesos administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables
- Garantizar la cobranza de los créditos otorgados
- Coordinar con el área Ventas y con el área Tesorería las políticas de precios y de financiamiento
- Procurar en todo momento el equilibrio económico y financiero.

Su organización interna

En Empresas Medianas, el área Créditos se podría estructurar:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

En Empresas con un mayor grado de complejidad:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

✓ Instrumentación de Créditos

- Asesorar al cliente
- Informar los requisitos para poder acceder a las diferentes líneas de crédito de la empresa
- Recibir toda la documentación del cliente
- Habilitar y controlar el Legajo del Cliente
- Generar el ingreso en la Base de datos de clientes
- Verificar la información del cliente comprobando su validez
- Solicitar información y documentación respecto de las garantías
- Instrumentar el crédito haciendo firmar al cliente toda la documentación necesaria.

✓ Concesión de Créditos

- Analizar el Legajo del cliente y todos los requisitos del mismo
- Recabar mayor información al cliente o a terceros

- Decidir y autorizar la concesión del crédito solicitado
- Determinar las condiciones crediticias más adecuadas para la empresa
- Determinar las Garantías de la operación
- Determinar el monto del crédito, el margen de operación, la forma de financiación
- Autorizar ampliaciones de márgenes, previo análisis
- Autorizar las operaciones de ventas vinculadas al crédito
- Efectuar el seguimiento y control de las operaciones de créditos.

Principalesoperatorias

- Crédito Minorista: se conviene entre un minorista y un usuario, o entre un mayorista y un usuario. Cada operación es independiente, se trata de un crédito individual en el que intervienen personas físicas. Se otorga para ser cancelado en un plazo fijo y predeterminado, pudiendo ser en cuotas iguales y consecutivas o variables y consecutivas. Se utilizan garantías personales, el análisis y verificación del cliente se hace sobre su nivel de ingresos y su capacidad de pago. La confianza se basa en el comportamiento del cliente y sus antecedentes en otros casos de créditos tomados por él mismo.
- Crédito Mayorista: es el que se conviene entre empresas. Se concede un margen para operar, las operaciones se realizan dentro del margen otorgado, gestionándose como una cuenta corriente. El análisis y verificación del cliente se hace sobre la información de EECC, datos de rentabilidad, solvencia,

endeudamiento, capacidad de pago, etc.; Se utilizan indicadores económicos y financieros que permiten determinar la aceptación o no de ese cliente. Se analiza documentación societaria, legal, contractual, bancaria y comercial del cliente.

5. Ventas¹⁶

Definición

El área Comercial de una empresa constituye una de las áreas más importantes y significativas en la vida de una organización; la misma implica: investigación de mercado, decisiones sobre producto y precio, planificación comercial, distribución, promoción, venta y postventa.

Las funciones del área Comercial se integran adecuadamente con las definiciones de las tradicionales Cuatro “P” del Marketing: Producto (marca, envase, empaque), Precio, Plaza (canales de distribución, distribución física), Promoción (publicidad, promoción de ventas).

Ventas es el área funcional que lleva a cabo el proceso de planeación, ejecución, conceptualización de precio, promoción y distribución de bienes y servicios, para crear intercambios que satisfacen dos tipos de objetivos: organizacionales e individuales. Su finalidad consiste en 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.

Es el área de la empresa responsable de realizar un conjunto de operaciones para poner a disposición de consumidores y usuarios, los

¹⁶ibidem, Clase nº 11.

productos o servicios de la empresa, en las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad.

Objetivos

El objetivo primordial del área funcional Ventas consiste en la satisfacción del cliente; para llevarlo a cabo, será necesario:

- Incrementar las ventas (mayor rentabilidad)
- Tener un óptimo rendimiento de RRHH
- Minimizar costos administrativos y operativos
- Optimizar la actividad de ventas (eficiencia y efectividad)
- Solucionar problemas que se presenten.

Procesobásico

El Proceso Básico de las Ventas se integra con las siguientes actividades:

1. Atención del pedido o consulta del cliente
2. Asesoramiento al cliente
3. Recepción del Pedido del cliente
4. Evaluación de integridad y condiciones del Pedido
5. Determinación de información y documentación a requerir al cliente
6. Elaboración del Presupuesto para el cliente
7. Recepción del Presupuesto aprobado, o de la "Orden de Compra" del cliente
8. Conformidad del Pedido del Cliente. Emisión de Nota de Venta
9. Emisión de la Factura de Venta
10. Preparación y control del producto a entregar al cliente. Relación con Almacenes

11. Entrega del producto al cliente (Empaque). Vinculación con Almacenes
12. Control de conformidad del cliente al producto entregado
13. Control y seguimiento de la operación de venta
14. Operaciones de postventa. Seguimiento
15. Análisis y autorización de la Devolución del cliente.

Funciones

Las principales Funciones a cargo de este Departamento serían:

- Estrategias de ventas: prácticas y procesos que regulan las relaciones con el mercado
- Financiamiento de las ventas: definición de tipos de ventas y formas de financiación
- Costos y Presupuestos de ventas: previsión del volumen de ventas y del costo de ventas
- Planeación de ventas: planificación de actividades, recursos, procesos y cronogramas
- Servicios técnicos: normas y prácticas de los servicios de instalación y técnicos
- Relación con distribuidores y minoristas: asesoramiento, asistencia, soporte
- Personal de ventas: desarrollo de la gestión de los RRHH de ventas
- Administración del Departamento de Ventas: definición y gestión de la estructura, organización, procesos, documentación y registros.

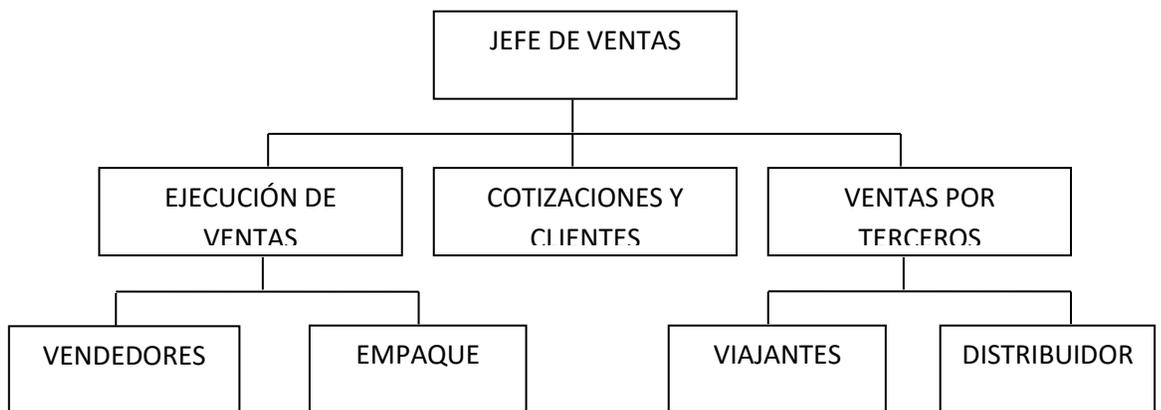
Su organización interna

Una estructuración mínima del Departamento Ventas sería:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

En empresas con un grado de mayor complejidad, la estructuración funcional del Departamento Ventas podría ser:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

✓ Ejecución de Ventas

- Informar y asesorar al cliente
- Emitir Presupuestos de clientes y entregar detalle de condiciones y requisitos que el cliente debe cumplir según el tipo de venta
- Emitir las Facturas de las ventas minoristas cualquiera sea el tipo de operación
- Emitir los Remitos de los productos que se entregan y distribuyen desde los locales de ventas, sin intervención de Almacenes
- Entregar los productos al cliente desde el Empaque, en las operaciones en las que no interviene Almacenes
- Controlar las entregas de los productos y verificar la documentación de cada operación.

✓ Cotizaciones y Clientes

- Recibir los pedidos de cotización del cliente mayorista
- Elaborar las Presupuestos y Cotizaciones
- Recibir Pedidos de Clientes, Órdenes de Compra, Pedidos de Viajantes, y cualquier otro pedido del cliente
- Analizar los Pedidos y las condiciones de los mismos
- Analizar la condición del cliente y solicitar autorización del área de Créditos
- Emitir las Notas de Ventas con la conformidad del Pedido
- Comunicar al área Almacenes para el cumplimiento de las Notas de Venta

- Recibir y controlar la conformidad de los Remitos firmados por el cliente
- Atender los reclamos y observaciones de los clientes
- Analizar y autorizar las devoluciones de clientes
- Conformar el Remito del cliente por devoluciones, controlando con el Informe de Recepción
- Mantener permanente contacto con el cliente mayorista
- Atender todas sus necesidades.

✓ Ventas por Terceros

- Organizar la fuerza de ventas que visita al cliente y todos los vínculos con terceros que participan en la cadena de comercialización: distribuidores, representantes, franquicias, etc.
- Organizar los viajantes en cuanto a regiones, clientes, frecuencia de visitas, tareas, documentación, etc.
- Establecer Contratos con distribuidores, representantes y franquicias
- Determinar y comunicar objetivos comerciales y de ventas de toda la cadena de comercialización
- Efectuar el seguimiento del cumplimiento de objetivos y pautas establecidas.

Sudepartamentalización

La organización del Área Ventas puede establecerse por diferentes criterios:

- Geográfica: las ventas se organizan por regiones

- Por producto: se estructuran las ventas por tipo de producto, rubro, sub rubro
- Por clientes: se organizan las ventas por tipo de cliente, por mercado objetivo.

6. Tesorería¹⁷

Definición

Tesorería es la principal área de la gerencia financiera de una empresa. Tiene la responsabilidad del manejo efectivo y eficiente de recursos y necesidades monetarias de la organización, como así también recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos de fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la empresa, y prever la liquidez necesaria para los compromisos y objetivos de la misma.

Tesorería es responsable de financiar todo el ciclo productivo y operativo en una empresa en marcha.

El área funcional Tesorería es responsable de:

- La gestión y control del flujo monetario de ingresos y egresos, tanto valores como fondos
- Coordinar los flujos financieros de la empresa
- Instrumentar y operar las políticas, las normas, los sistemas y los procesos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la empresa
- Atender oportunamente y con competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos y obligaciones contraídos por la empresa

¹⁷Ibidem; Clase nº 14.

- Cuidar que la documentación que soporta los flujos monetarios cumpla con las condiciones de información, normativas y de control interno.

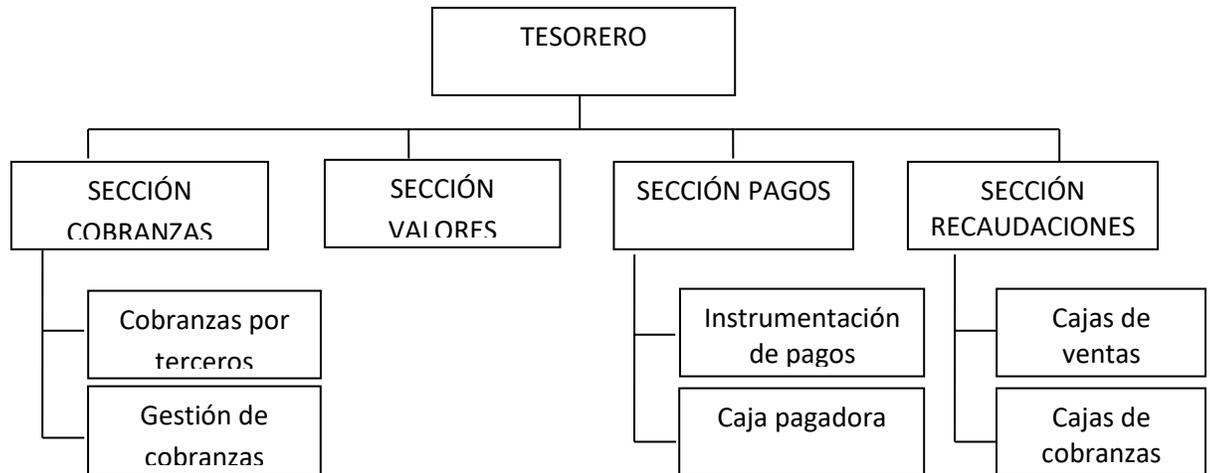
Funciones

- Gestión de Ingresos y Custodia
 - Proponer y aplicar políticas y normas para recibir y depositar los ingresos de fondos y valores
 - Programar y controlar los ingresos por: transferencias y depósitos de terceros, cobranzas externas a la empresa, cobranzas de fondos en la empresa, cobranzas de valores.
 - Registrar, depositar, guardar y custodiar los recursos financieros
 - Depositar y registrar en los bancos, los fondos y los cheques que se reciben por los diferentes ingresos
 - Custodiar los fondos y valores que se mantienen en la empresa, en todo su ámbito.
- Gestión de Pagos y Erogaciones
 - Programar y efectuar pagos y demás erogaciones que se requieran en la empresa
 - Intervenir en el pago de las remuneraciones al personal y de todos los servicios personales prestados a la empresa
 - Efectuar el pago de honorarios y demás servicios profesionales
 - Intervenir en el pago de las obligaciones previsionales y de la seguridad social
 - Efectuar el pago de impuestos, seguros, créditos y otros conceptos autorizados.

- Intervenir en el pago de los compromisos y obligaciones con proveedores, contratistas y prestadores de servicios.
- Gestión de Bancos
 - Evaluar y analizar las cuentas de bancos para su adecuado y justo equilibrio
 - Generar los informes y reportes de seguimiento
 - Obtener de las instituciones bancarias estados de cuenta, notas de débito y crédito, chequeras y toda otra documentación
 - Tramitar ante las instituciones bancarias préstamos, cartas de crédito y otros recursos financieros necesarios
 - Realizar todo tipo de gestión en los bancos.
- Gestión de Planificación y Control
 - Intervención en la elaboración del presupuesto financiero de corto y mediano plazo
 - Control de los flujos financieros, en especial los bancarios
 - Elaboración y seguimiento del presupuesto de tesorería
 - Elaboración y seguimiento de la posición diaria de tesorería.
 - Negociación y control de condiciones de las entidades financieras.
 - Efectuar el control presupuestario de tesorería
 - Atender y facilitar las revisiones, arqueos y controles que lleven a cabo las auditorías internas y externas.

Suorganizacióninterna

En empresas con un grado de complejidad media, la estructura del área de Tesorería podría ser:



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

- ✓ Sección Valores: tiene como misión la custodia y resguardo de los fondos y valores que se encuentren físicamente en la empresa. Algunos ejemplos son:
 - Custodiar los cheques de terceros
 - Custodiar otros valores, tales como cupones de tarjetas de crédito y tarjetas de débito, órdenes de compra de mutuales, documentos a cobrar
 - Efectuar el seguimiento de las cartera de valores a su cargo
 - Participar en la gestión con títulos y valores a invertir.
- ✓ Sección Cobranzas: tiene como misión la gestión íntegra de los procesos de cobranza a terceros. No interviene en la recaudación misma, puesto que su gestión no maneja fondos, sólo los administra. Algunos ejemplos son:

- Gestionar las cobranzas de clientes, tarjetas de crédito y otros créditos
- Organizar y controlar la cobranza fuera de la empresa (viajantes, cobradores, empresas recaudadoras)
- Emitir los resúmenes de cuenta de los clientes
- Verificar el estado de cuenta de los clientes
- Efectuar la gestión de cobro de cuentas morosas, iniciar gestiones legales, con participación de las áreas de asuntos legales.

Se integra con dos sectores: Cobranzas por Terceros y Gestión de Cobranzas.

✓ Sección Recaudaciones: tiene como misión efectuar la recaudación de todos los fondos y valores que ingresan a la empresa. Se integra con diferentes tipos de cajas recaudadoras según defina la empresa. Algunos ejemplos son:

- Recibir fondos y valores por las operaciones de ventas de contado, con tarjetas de crédito y tarjetas de débito
- Recibir fondos y valores por las cobranzas de cualquier tipo
- Emitir los Recibos de Cobranzas
- Realizar los arqueos de fondos y valores y las rendiciones de caja.
- Generar, emitir y presentar las Planillas de Cajas
- Administrar el Fondo Fijo habilitado para cambios.

Se integra con dos sectores: Cajas de Ventas y Cajas de Cobranzas.

- ✓ Sección Pagos: tiene como misión organizar y ejecutar todos los procesos de pagos necesarios para que la empresa cumpla con sus obligaciones. Algunos ejemplos son:
- Organizar todos las operaciones de pagos
 - Efectuar el seguimiento de las obligaciones de la empresa, velando por sus fechas de vencimiento
 - Ejecutar los pagos según instrucciones y pautas de la gerencia administrativa -financiera
 - Emitir las órdenes de Pago o documento similar
 - Confeccionar cheques, pagarés, y demás valores utilizados en los pagos
 - Efectuar toda la gestión de pagos con proveedores, acreedores y terceros
 - Efectuar transferencias y depósitos en bancos según sean las necesidades
 - Administrar las cajas chicas para pagos menores
 - Intervenir en el endoso de valores de terceros.

Se integra con dos sectores: Caja Pagadora e Instrumentación de Pagos.

Procesos básicos

Los procesos básicos de la Tesorería se individualizan como:

- Sistemas de Ingresos de Fondos y Valores. Algunos de sus sub sistemas son:
 - Ventas de contado
 - Ventas con tarjetas de crédito, débito u otros
 - Cobranzas de clientes

- Cobranzas de tarjetas de crédito, débito u otros valores
 - Cobranzas fuera de la empresa o por terceros (viajantes, cobradores, organizaciones de cobranzas, etc.)
 - Otras Cobranzas
 - Recepción de Valores: Documentos a Cobrar, Órdenes de Compra.
- Sistema de Centralización de las Recaudaciones
- Rendición y recepción del arqueo de cajas (ventas y cobranzas)
 - Centralización de la Recaudación en los Partes de Caja o de Tesorería
 - Disposición de fondos y valores de Tesorería.
- Sistemas de Egresos de Fondos y Valores
- Depósitos en bancos
 - Pagos de proveedores, acreedores, sueldos, impuestos, honorarios, cargas sociales y todo compromiso de la empresa
 - Endoso de valores de terceros
 - Emisión y entrega de pagaré y otras obligaciones documentales
 - Inversiones con fondos y valores.

7. Recursos humanos y personal¹⁸

Definición

El subsistema de Administración del personal comprende todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los distintos sectores de la organización en materia de recursos humanos. Por lo tanto deberá ocuparse, en primer lugar, de identificar las necesidades de este recurso en virtud de dichos requerimientos, teniendo presente los objetivos y políticas fijadas al respecto por la dirección.

Las actividades restantes que están comprendidas en el sistema tienen que ver con la incorporación del recurso humano (reclutamiento, selección y adiestramiento), su administración (administración de legajos, administración de remuneraciones y liquidación de haberes) y su mantenimiento dentro de la organización (evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo).

Objetivos

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones Laborales de una organización
- Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos organizacionales
- Proporcionar a la organización una fuerza Laboral eficiente , elevando la productividad del personal
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes

¹⁸ibidem, Clase nº 16

- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar creando condiciones satisfactorias de trabajo
- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

Características

- No pueden ser patrimonio de la organización. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, son patrimonio personal
- Son intangibles manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización
- Las actividades de las personas son establecidas
- El esfuerzo y la intensidad son voluntarios. Se debe contar con la mejor entrega del personal a fin de lograr los objetivos organizacionales
- Los R.R.H.H. pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo
- Los R.R.H.H. constituyen un bien escaso.

PorquélanecesidaddeunáreadeRecursosHumanos

- Apoyo especializado a la empresa
- Complejidad organizativa de la empresa
- Complejidad normativa Leyes-Normas-Reglamento
- Necesidad de coordinación y congruencia en la aplicación de normas

- Procura armonizar el Interés individual y el de la organización. Tiende a encontrar una base de cooperación.

Planeamiento de los Recursos Humanos

Es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda y provisión de empleados que tendrá una organización. Permite mejorar la utilización de los RRHH (la persona correcta en el lugar correcto), la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización (suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil), economizar las contrataciones (cuando existe mucha rotación, hay pérdidas), expandir la base de datos del personal para apoyar otros cambios (conocer al empleado), coordinar varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante el aporte de personal más capacitado (evaluar al personal y ver su desarrollo en la empresa).

Causas que afectan la demanda de Recursos Humanos

- Causas externas
 - Factores económicos (recesión, demanda)
 - Elementos sociales, de políticas y legales (permisos)
 - Cambios tecnológicos (sin conocimientos es más difícil)
 - Competencia (ofrecer puestos atractivos, sueldos).
- Causas internas
 - Planes estratégicos
 - Presupuestos

- Ventas y pronósticos de producción
 - Nuevas operaciones, líneas y productos
 - Reorganización y diseño de puestos.
- Inherentes a los empleados
- Jubilaciones
 - Renuncias
 - Despidos
 - Licencias.

Tipos de políticas

- En cuanto al nivel de Estructura Organizacional
- Políticas generales de la empresa : aquellas destinadas a todas las personas que trabajan en la organización
 - Políticas Administrativas: orientación específica a los ejecutivos por áreas/departamentos
 - Políticas Operacionales : orientación a las actividades específicas
 - Políticas Funcionales: orientación al personal especializado.
- En cuanto al contenido
- De admisión
 - De salud
 - De entrenamiento: Ciertas características profesionales para desempeñar ciertas funciones.
 - De seguridad
 - De salarios.

LafuncióndePersonal

El departamento Personal es el sector de la organización responsable de planificar, organizar, dirigir, capacitar, desarrollar, fijar la remuneración y mantener el personal que presta servicios en la empresa.

- Obtener: reclutamiento del personal, requerimiento, selección y ubicación de las personas
- Desarrollo: entrenamiento, capacitación. En cada puesto se debe tener la mejor fuerza laboral haciendo esa tarea
- Remuneración: igual remuneración a igual tarea, a igual responsabilidad. Criterio de igualdad evaluando capacidad, autoridad, formación de equipos de trabajo, interacción al grupo
- Mantenimiento: el personal en la empresa debe ser perdurable y debe compenetrarse en la obtención de los objetivos (se deben sentir “parte de”)
- Implementación de políticas de seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos.

Funciones

- Obtención del personal (Integración)
 - Cálculo del personal: corresponde definir con precisión el número de puestos que originará el o los cargos creados, según la carga de trabajo que ello implica. Es el factor cuantitativo de la obtención del personal
 - Requisito del cargo: es el elemento cualitativo, los cargos deben ser analizados y definidos en función de las tareas

que les son propias. Supone un conjunto de requisitos (conocimientos, habilidades, atributos)

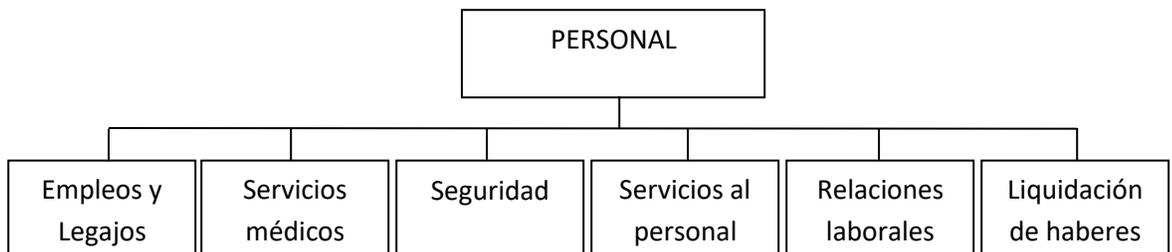
- Reclutamiento: es el proceso permanente de atraer postulantes para los diversos cargos, ya sea que existan las respectivas vacantes o bien para preverlas cuando ellas se produzcan
- Selección: es la parte más importante de la obtención del personal .Consiste en la elección de una o más personas de acuerdo al número de puestos, de entre un conjunto de postulantes reclutados para un cierto cargo
- Contratación: convenir una relación contractual con el postulante seleccionado para ocupar el cargo
- Inducción: se acostumbra incluir una orientación inicial del contratado para que asimile un cierto conocimiento básico de la empresa, sus políticas y su cultura organizacional.

- Mantenimiento del personal (Dirección)

- Remuneración del personal: fijar la remuneración adecuada y equitativa según autoridad, capacidad, responsabilidad de la persona
- Evaluación de cargos: determinar el piso remunerativo de cada cargo, como base para la conformación de una estructura o escala salarial
- Seguridad y bienestar: establecer regímenes de salud, pensiones, retiros, jubilaciones, subsidios por enfermedad, asignaciones familiares, complementarios y/o adicionales a los establecidos por leyes, decretos y convenios colectivos laborales.

- Desarrollo del personal (Control)
 - Capacitación: preparar y adaptar a la persona a las exigencias del puesto a fin de lograr su máxima eficiencia en el desempeño del mismo. Satisfacer necesidades del trabajador
 - Ubicación: elegir un cargo o ubicación adecuada para una persona de acuerdo a sus potencialidades y considerando los requisitos propios del cargo
 - Evaluación del cargo: es una técnica de control para calificar el desempeño de las personas en función de las tareas propias de sus respectivos cargos.

Su organización interna



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

- ✓ Sección Empleos y Legajos: es la sección encargada del reclutamiento y selección del personal responsable de la apertura, actualización y custodia de los legajos del personal y recepción de los Currículum Vitae de los candidatos. Confecciona las bases de datos para comparar con el perfil requerido

- ✓ Sección Servicios Médicos: realiza los exámenes médicos para la selección del personal, visitas domiciliarias en caso de enfermedades y certificación de las ausencias por enfermedad. Se encarga de la prevención y eliminación de riesgo de enfermedades laborales. Interviene en el control de ausentismo por salud
- ✓ Sección Seguridad: encargada de las revisiones periódicas de salubridad de la empresa, inspecciones de normas y condiciones de seguridad. Investiga e informa sobre causas de accidentes. Educación continúa sobre protección y seguridad
- ✓ Sección Prestaciones y Servicios al Personal: encargada de la contratación de los seguros colectivos de trabajo, de vida, salud, accidentes, asociaciones, mutuales, planes de hospitalización, de retiro, de ayuda legal, y actividades recreativas
- ✓ Sección Relaciones Laborales: participa en los convenios colectivos de trabajo, en las relaciones con los sindicatos, en los problemas legales con el personal
- ✓ Sección Liquidación de Haberes: analiza y liquida los sueldos en función de convenios y leyes laborales, novedades, partes de asistencias del personal.

8. Producción¹⁹

Definición

La función de Producción en una empresa, es el conjunto de operaciones o trabajos necesarios para concretar la elaboración de un nuevo

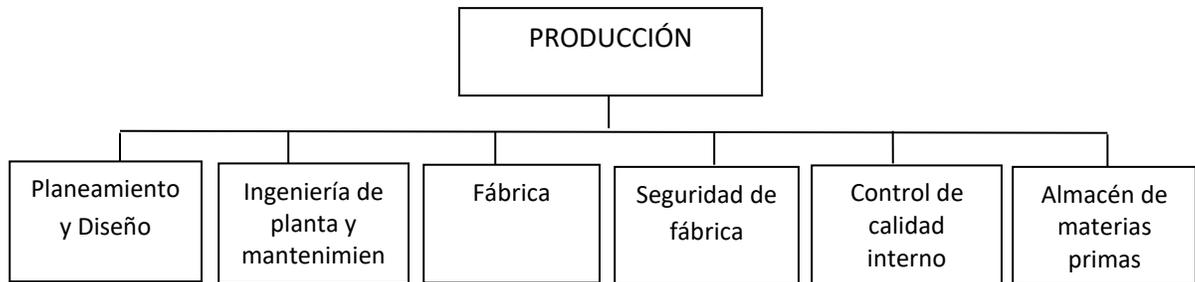
¹⁹ibidem, Clase nº 21

bien a partir de otros bienes que constituyen su materia prima. Tiene como origen la existencia de los bienes de activo fijo necesarios para llevar a cabo la transformación, los insumos necesarios, materias primas y materiales y una fuerza de trabajo contratada para la planificación, control y ejecución de la actividad productiva; y tiene como resultado la obtención de un nuevo bien que puede ser un producto terminado listo para su comercialización, o bien que se constituye en materia prima de otra etapa de producción.

Funciones

- Planeamiento y programas de los trabajos
- Métodos de ingeniería, análisis de operaciones, estudios de tiempo y movimiento
- Distribución del trabajo, preparación de la órdenes de trabajo, de las tarjetas de tiempo
- Requisiciones de materiales para retirar del Almacén materia prima
- Solicitud de compra para obtención de insumos especiales
- Estandarización de las operaciones, transportes internos, hojas de rutas especificaciones técnicas
- Diseño de Herramientas para determinados trabajos
- Control de la producción
- Recepción de insumos del Almacén
- Inspección de los materiales a su llegada para comprobar la cantidad y su estado
- Embarque o expediciones
- Registros de producción
- Control de las subcontrataciones

Su organización interna



Fuente: Material de la cátedra de Organización Contable de Empresas I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2013.

- ✓ Planeamiento, diseño y control de la producción: realizar la programación de la producción , definir qué producto se va a producir, qué materia prima se utilizará, cantidad y tipo de mano de obra, tiempo de producción, maquinarias y herramientas, uso de horas-hombre, análisis de la producción
- ✓ Ingeniería de planta y mantenimiento: mantener y controlar las instalaciones y maquinarias. Estudiar y diseñar los dibujos, las notas de materiales y las especificaciones para determinar los métodos de fabricación
- ✓ Fábrica: es el sector donde se lleva a cabo el proceso productivo .Al finalizar la orden de producción, confecciona el remito de productos elaborados
- ✓ Seguridad de fábrica: es la encargada de custodiar las instalaciones de la fábrica y los productos terminados que aún no fueron remitidos a almacenes
- ✓ Control de calidad interno: Se encarga de controlar que la producción esté de acuerdo con las especificaciones técnicas. Control primario

- ✓ Almacén de materia prima: Los insumos/ materiales pueden ingresar a almacenes por dos vías: provenientes de compras efectuadas o por devolución de materiales rechazados por Fábrica.

9. Aplicación en Precintuc

En el marco de todo lo descrito, se evaluó la estructura, las áreas funcionales y los procesos de Precintuc. De este análisis surgieron las siguientes conclusiones y observaciones:

Conociendo a la empresa

Precintuc está instalada en el mismo terreno en donde se encuentra ubicada la vivienda familiar. Cuenta con una oficina y un depósito, los cuales están delimitados pero no dispone de una instalación eléctrica individual.

En las primeras entrevistas realizadas, el mismo dueño del negocio ha reconocido y evidenciado la presencia de áreas de oportunidad; que de saberlas aprovechar, podrían concluir en el incremento del número de ventas.

Con la finalidad de determinar la situación inicial de esta pequeña compañía, se ha realizado un relevamiento detectando los siguientes lineamientos generales:

- Desde sus orígenes, la empresa no ha contado de manera escrita y formal con procesos o procedimientos administrativos y/o de comercialización para su funcionamiento. Las actividades diarias se han ido realizando de manera improvisada, reflejando la inexistencia de planes de acción, estrategias o métodos para su ejecución.
- La organización, desde el punto de vista de la estructura, se mantuvo siempre de la misma manera. . Cuenta con los miembros de la familia

para la ejecución de las funciones. La mayoría de ellas las realiza el matrimonio, y las hijas colaboran en ciertas tareas administrativas. Sin embargo, no cuentan con toda la información necesaria, para poder efectuar un gestión eficiente y tomar decisiones importantes en el transcurso del desarrollo de las tareas.

- Durante los últimos años, no hubo incorporación de personal que vaya acompañando el avance del negocio.
- Dialogando con Luis Leiva, dueño del negocio, se ha detectado que él mismo realiza la gran mayoría de las operaciones funcionales; supervisando, controlando, manteniendo y dirigiendo el seguimiento de las mismas. Existe una completa centralización de las funciones de la empresa en la figura de una sola persona.
- Precintuc, al ser un negocio que a lo largo de los años ha generado utilidades, aún con su modo básico de operar y con las deficiencias que se le presentan día a día, ha confinado al empresario a un estado de confort y comodidad. Esto ha ocasionado, de manera involuntaria, el estancamiento de la inversión, la falta de mejoras en las instalaciones y la falta de atención a la necesidad de mayor espacio físico, entre otras.
- Luis Leiva desea que en el futuro, el negocio continúe de la mano de sus hijas, y reconoce que con la estructura vigente es muy difícil concretar ese objetivo sin implementar un cambio organizacional, un cambio en la estructura y en los procesos.

Observaciones de la Estructura

- La empresa cuenta claramente con una estructura informal. Las relaciones se dan de manera informal, natural o espontánea; al tener los integrantes de la misma, un vínculo familiar.

- El proceso de división del trabajo no es adecuado. No hay una especialización horizontal. Resulta difícil proponer mejoras en la calidad del trabajo y lograr especialización en términos de funciones y tareas, dificultando un proceso natural de delegación.
- No existe departamentalización. El jefe del negocio lleva a cabo casi la totalidad de las funciones; tanto homogéneas como heterogéneas, por lo cual la estructura no se encuentra separada en sectores de acuerdo a tareas de similares características.
- En cuanto a fallas estructurales, se determinaron:
 - o Alcance de control: el dueño realiza funciones y/o actividades mayores al número que efectivamente puede gestionar
 - o Homogeneidad operativa, ausencia de una efectiva separación de funciones. No existe el control por oposición de intereses. Situación que no representa criticidad por ser realizada por los dueños. Pero, que de delegarse en otros empleados, sería de alta criticidad

Observaciones de los Procesos

Luego de haber analizado en profundidad las funciones que caracterizan a cada una de las áreas funcionales de una organización, se describe brevemente aquellas que se aplican a Precintuc, como así también las fallas o anomalías evidenciadas.

Departamentos Compras

- Contactarse con el proveedor

- Solicitud de cotización: elaboración de una planilla comparativa de precios, condiciones de pago y plazos de entrega
 - Realización del pedido, posterior a la elección del proveedor
 - De acuerdo al proveedor seleccionado, elección de la empresa de transporte para trasladar la mercadería si es que dicho proveedor reside en otra provincia
 - Recepción de la mercadería y control de stock. Firma del remito
 - Si hubiere diferencias, devolución de compras.
 - Pedido específico de compra al proveedor, en caso de no disponer la mercadería necesaria para las ventas listas a concretar.
-
- Observaciones vinculadas al área funcional Pedido de Compras
 - El negocio no cuenta con información que pueda extraerse de un sistema de gestión computarizado, que realice de manera automática el control de la reposición de las existencias y permita conocer las necesidades de artículos y/o materiales a reponer. Para ello se depende de su recuento físico en el depósito.
 - Tampoco dispone de una persona encargada exclusivamente de realizar dicha tarea.
-
- Observaciones vinculadas al área funcional Concurso de Precios
 - Las funciones de esta sección se realizan correctamente. A medida que se familiariza la relación con el proveedor, los procesos se tornan más rápidos relegando la formalidad a un segundo plano, aunque nunca se pierde de vista el objetivo de comprar a un precio razonable de acuerdo a la calidad pretendida.
-
- Observaciones vinculadas al área funcional Órdenes de Compra

- El remito del proveedor llega con el transportista junto a la mercadería y es conformado por el encargado de la recepción de la misma. Por lo tanto, esta área funcional no firma ni autoriza el remito, pero sí realiza un control de acuerdo a la compra realizada al proveedor.
- La factura del proveedor es revisada y adjuntada con los demás documentos relacionados a la compra y archivados en una carpeta o maestro de proveedores. No existe un sistema de gestión que permita procesar de manera adecuada y confiable las facturas de los proveedores.
- Cuando es necesario realizar la devolución de mercadería al proveedor, esta decisión se comunica verbalmente a quien prepare la mercadería para enviarla. No se emite un comprobante para ordenar la devolución.

Respecto a las pautas de control que deberían implementarse en el Departamento Compras, se concluye lo siguiente:

- No habiendo una correcta segregación de funciones, quien compra es, la mayoría de las veces, quien recibe, efectúa el control de calidad, almacena y realiza el pago.
- Dada la antigüedad del negocio familiar y el grado de conocimiento y confianza logrado con los proveedores, cada compra realizada no se respalda en una planilla de cotizaciones con un dictamen de selección debidamente fundado.

Departamento Almacenes

- Observaciones vinculadas al área funcional Recepción de bienes
- El control de calidad que se efectúa a la mercadería que ingresa, se realiza sobre la base del conocimiento del tipo y calidad del producto

recibido del proveedor. No se hace una prueba del funcionamiento de cada artículo. El control es sólo visual. Se conoce de antemano la calidad con la que trabajan los proveedores.

A la hora de la utilización por parte del cliente, se verá si el producto cumple al cien por ciento su función, ya que puede darse el caso de que un lote de productos haya resultado defectuoso.

- El negocio recibe mercadería cuando adquiere sus productos a proveedores y cuando existe una devolución por parte del cliente. En ambos casos, no se emite un documento que respalde el control de la recepción. Aceptada la misma, sólo se procede a reflejar su alta en la ficha de stock.

- Observaciones vinculadas al área funcional Depósito de bienes
- Se efectúan controles físicos de los bienes, aunque los mismos no son periódicos.

- Observaciones vinculadas al área funcional Expedición de bienes
- Se conforman los remitos sólo si la mercadería es trasladada por flete.

DepartamentoCréditos

- Observaciones vinculadas al área funcional Instrumentación de Créditos
- Luis Leiva cumple con asesorar al cliente y recibir toda la documentación que considere necesaria por parte del mismo. Él determina qué pedir.
- Habilita una carpeta que estará a disposición del cliente interesado en la apertura y posterior utilización de una cuenta corriente.

- No se solicitan garantías, tampoco se instrumenta el crédito a través de la firma de documentación al cliente.
- Observaciones vinculadas al área funcional Concesión de Créditos
 - Con base en la información brindada por el cliente y la confianza que se le puede atribuir, se determina la autorización o no de la concesión de apertura de cuenta corriente. No se fijan montos de crédito ni márgenes de operación, aunque sí se pacta la forma de financiación y de cancelación de los saldos.
 - Una vez concedida la apertura de cuenta corriente, el cliente tendrá autorizada su utilización en las distintas ventas concretadas.
 - Siempre se efectúa un control y seguimiento de las operaciones realizadas y si se detecta incumplimiento en la forma y/o plazo de cancelación de deudas, se analiza la posibilidad de que el cliente pueda seguir operando con esta modalidad.

Departamento Ventas

- Recepción de pedido de compra, ya sea a través del teléfono, personalmente o por miembro familiar que haya atendido el pedido en la oficina
- Revisión del correo electrónico para detectar si hay nuevos pedidos
- Comunicarse con el cliente habitual para ofrecerle la mercadería que compra con frecuencia
- Control de stock de la mercadería solicitada y/o ofrecida para confirmar las ventas o generar un nuevo pedido al proveedor
- Confección de la factura o remito, si es necesario

- Fijación de precios de ventas: Se establece un porcentaje razonable para cubrir los costos y obtener la rentabilidad esperada a la hora de fijar los precios de cada producto.

- Observaciones vinculadas al área funcional Ejecución de Ventas
 - Se cumplen las funciones de informar al cliente, emitir presupuestos en detalle según lo requerido, informando condiciones y requisitos para la venta
 - Se emiten facturas y remitos cuando es necesario
 - En la operación de venta siempre interviene Almacenes al momento de la entrega de los bienes vendidos. Puesto que el local de ventas, en este caso, es una oficina ubicada junto al depósito de la mercadería; no existe un área de empaque, la misma es preparada para ser entregada directamente desde el depósito
 - Siempre se verifica que la mercadería entregada se encuentre con su respectiva documentación.

- Observaciones vinculadas al área funcional Sección Cotizaciones y Clientes
 - No se emplea la figura del vendedor viajante, por ello los pedidos que se reciben provienen únicamente de los clientes, ya sea por comunicación telefónica, mail o personalmente
 - No se emite un comprobante Nota de Ventas que deje plasmada la conformidad de la operación. En esta empresa, la conformidad de la venta se transcribe en un anotador, y sobre la base de este pedido, se procede a comunicar al área Almacenes; representado bajo la figura del dueño como el resto de las áreas funcionales, la mercadería vendida

- Al momento de recibir un pedido de devolución por parte del cliente, no se lleva a cabo un control con el informe de recepción, ya que es la misma persona que efectúa la venta la encargada de recibir el producto nuevamente. Se realiza el remito por devolución de clientes y luego se carga o asienta dicha información en la ficha de stock.
- Observaciones vinculadas al área funcional Ventas por terceros
- No realizan ventas por medio de terceros.

Departamento Tesorería

Cobranzas y Pagos:

- Pagos por compra a Proveedores:
 - Cuenta corriente
 - Transferencia bancaria
 - Envío de cheques ya sean propios y/o de terceros
 - Seguimientos de los pagos ya realizados a proveedores en cuenta corriente de manera manual.

- Cobranzas por venta a Clientes
 - Una vez confirmada la orden de pago por parte del cliente, en cuenta corriente, se deberá llegar a su domicilio o al lugar acordado para efectuar la cobranza.
 - Cobranza por ventas al contado
 - Cobranza por ventas con cheque
 - Confeccionar los recibos de cobranzas y firmar los mismos al entregarle al cliente.

- Sección Valores
 - La custodia de valores hace referencia sólo a los cheques de terceros

- Sección Cobranzas
 - Se verifica las deudas de los clientes y se gestiona las cobranzas de clientes. No cuenta con cobradores viajantes o empresas recaudadoras.

- Sección Recaudaciones
 - Se efectúa la recaudación de fondos y valores provenientes de cobranzas, ya sean al contado y/o en cuenta corriente. Se emiten correctamente los recibos de cobranzas.
 - No se generan planillas de ingreso y egreso de fondos, todo lo recaudado está en poder del dueño de la empresa, y es él quien administra el dinero. Se cuenta con un fondo fijo habilitado para cualquier eventualidad.

- Sección Pagos
 - Para llevar un orden, se confecciona una planilla de vencimientos de proveedores, con el objetivo de efectuar un correcto seguimiento de las obligaciones de la empresa.
 - No existe una gerencia administrativa que establezca pautas o instrucciones de pago, es el mismo dueño el que lleva esa organización al momento de efectuar el pago.
 - No es necesaria la emisión de una orden de pago, ya que quien lo autoriza, es el mismo que lo lleva a cabo.

Departamento Recursos Humanos y Personal

Precintuc, al ser un negocio pequeño y familiar, no está provisto de personal para el desempeño de las funciones y tareas propias de cada uno de los sectores. La actividad es llevada adelante por el Señor Leiva y su esposa, con la colaboración esporádica de sus hijas.

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del dueño del negocio radica en la continuidad de Precintuc a través de sus hijas, para lo cual reconoce que la incorporación de empleados será una consecuencia inminente en un futuro.

CAPITULOVI

El Sistema Administrativo y su diseño

Sumario: 1.- Introducción al sistema administrativo; 2.- Concepto; 3.- Sistemas y procedimientos administrativos; 4.- Subsistemas funcionales básicos; 5.- Etapas de un programa de análisis de sistemas administrativos, 5.1.- Relevamiento, 5.2. Diseño, 5.3 Implementación; 6.- Sistema de gestión.

1. Introducción al sistema administrativo

Para poder llevar adelante sus estrategias, desarrollar sus políticas y lograr sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que le imprima dirección y sentido a sus actos: esa función es la administración.

2. Concepto

La administración es un sistema que cumple determinada función dentro de un suprasistema que es la organización. Por sí misma carece de función propia y no posee existencia autónoma. Separada de la organización a la cual sirve, no significa nada (Drucker, 1978) pero a su vez, una organización sin administración sólo sería sinónimo de caos.

La administración es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible.

Es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio ambiente. La administración, es, fundamentalmente y en su esencia, “práctica”. Su razón de ser está en el “hacer”, motivo por el cual, la prueba la dan los resultados.

Al aplicar la teoría de los sistemas a la administración, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto de forma individual como colectiva.

El proceso pasó de administrar las cosas, para luego administrar las personas, y más tarde administrar la información. Hoy la administración es una función que, además de su tradicional interpretación como programas para prescribir tareas, asume exigencias relacionadas con la información y el conocimiento organizacional.

El sistema administrativo

Es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Funciones del sistema administrativo

Registra, transmite, y conserva los soportes de la información por los cuales las operaciones y las decisiones tomadas se comunican documentadamente.

Procesa la información de toda la organización tanto de la que surge de las operaciones rutinarias, como de las que provienen del entorno organizacional. Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Un adecuado Sistema de administración brinda a la organización:

- Eficacia: Grado en el que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos planeados. Es la esencia de los sistemas administrativos. Es que las cosas se hagan.
- Eficiencia: Forma en que se combinan los recursos para obtener los objetivos planeados. Que cumpla con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad y comunicación. Es hacer bien las cosas.
- Efectividad: Nivel superior a la eficacia y eficiencia. Es hacer las cosas que correspondan.
- Sustentabilidad: Que pueda adaptarse a los cambios y perdurar. Es hacer las cosas que permitan la supervivencia.

3. Sistemas y procedimientos administrativos

Los sistemas administrativos son sistemas de información, creados para capturar datos, procesarlos y producir nueva información que sustente

el buen desempeño y desarrollo de los procesos operativos y de las decisiones, de las funciones que se llevan a cabo en una organización.

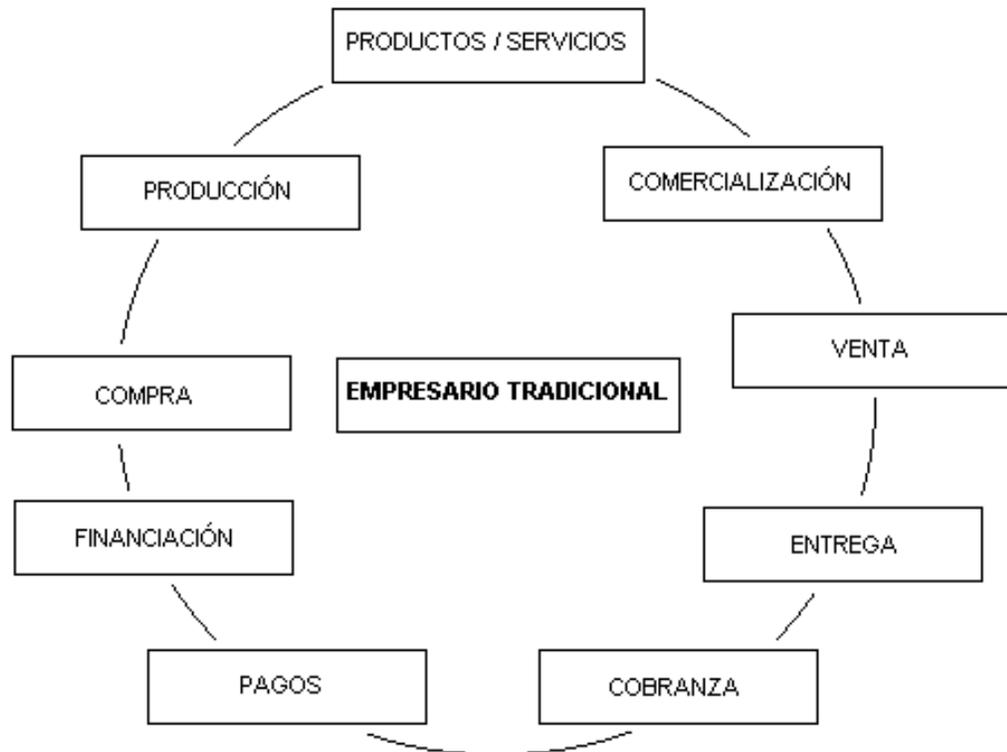
Los procedimientos administrativos, establecen rutinas de actividades que permiten una acción coordinada entre diferentes unidades de la organización y sus respectivas funciones internas. Incluyen reglas o normas para que una persona tenga una guía para sus funciones y criterios para tomar decisiones. Mientras más se sube en la escala jerárquica, los procedimientos son menos determinados porque intervienen variables externas no controlables y en los niveles más bajos son automatizados.

4. Subsistemas funcionales básicos

Los planes de organización se llevan a cabo con el diseño formal de las funciones que deber realizarse para lograr los objetivos.

Para las diferentes organizaciones existentes, no siempre son aplicables las formas jerárquicas, las divisiones funcionales y las tareas rutinarias. Claramente se ve esta situación cuando a complejidades mayores son necesarias innovaciones en el desarrollo de las tareas.

Toda empresa para alcanzar los objetivos o metas organizacionales que se haya propuesto, lleva a cabo una serie de actividades. Que son todas aquellas que conforman el Ciclo Operativo Básico de una empresa, y que gráficamente, se las identifica en la denominada Rueda Operativa, dónde se presentan en forma secuencial las operaciones básicas o principales de una empresa.



Una empresa necesita para que sus funciones puedan llevarse a cabo sistemas administrativos que le permitan realizar las tareas dentro de los términos previstos, disponer de una estructura de datos que posibilite la toma de decisiones inherentes a las tareas en forma efectiva, y asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados.

Los procedimientos que integran el sistema administrativo, son una secuencia de pasos necesarios para la concreción de una operación. Incluyen reglas o normas para que una persona tenga una guía para sus funciones y criterios para tomar decisiones. Establecen interacciones entre las diferentes funciones y se refieren tanto a las relaciones entre la

organización y su medio, como también a las relaciones entre los distintos subsistemas internos.

5. Etapas de un programa de análisis de sistemas administrativos

5.1 Relevamiento

5.2 Diseño

5.3 Implementación

5.1 Relevamiento

Este proceso de diseño de sistemas administrativos debe realizarse inicialmente de afuera hacia adentro de la organización, para determinar de qué manera la empresa satisface los requisitos de los clientes y el entorno. Aquí se hace referencia a un relevamiento que debe realizarse.

El objetivo básico del relevamiento es recoger información. Esto comprende:

- Las particularidades del trabajo administrativo
- Los componentes de la organización y la forma en que se efectuó la división del trabajo
- Los problemas que se presentan en la ejecución actual
- Las razones que justifican la labor del análisis y las expectativas de la Dirección a niveles gerenciales y de supervisión respecto del desarrollo del programa

- Las opiniones de los entrevistados referentes a posibles soluciones alternativas.
- Otras formas en que se ejecutaron los trabajos.
- Asignación y supervisión de funciones, tanto las formales, como las informalmente implementadas.
- La disponibilidad en el mercado de estudios en empresas similares que puedan aplicarse al programa de análisis.
- Tecnología específica que pueda ser adquirida y aplicada.

Esta metodología se integra con:

- Recolección interna de datos
- Recolección externa de datos
- Sistematización de la información relevada.

5.2 Diseño

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un Programa de Análisis de Sistema. Sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, el analista formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su Proyecto Alternativo. La labor del diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista para proponer los cambios que tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia.

Esta etapa consta de un proceso, iniciándose con el diagnóstico, luego con un diseño global y por ultimo continuando con un diseño detallado.

Este diseño debe aportar que el sistema sea eficaz cumpliendo todas las normas de control interno, brindando información segura, precisa y oportuna a cada uno de los integrantes de la organización.

- Diagnóstico: Es poner en manifiesto los problemas que presenta el sistema actual. Es también plantea propuestas concretas de cambio.

- Diseño global: Es formular el proyecto de sistema que, incorporando al sistema actual los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto. Se utilizan para ello diagramas de estructura, denominados organigramas, y diagramas de procesos, los cursogramas.

- Diseño detallado: Sobre la base de diagnóstico aprobado se está en condiciones de diseñar las herramientas que van a servir para implementar el nuevo sistema. Para ello es importante implementar manuales de funciones, manuales de procedimientos, diseño de formularios, registros y archivos, preparación de diagramas y la redacción de programas.

5.3 Implementación

Es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica. Una inadecuada implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos. Resulta compleja porque intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso. Es complicada porque muchas personas no prestan verdadera colaboración, por temor al cambio, o porque el nuevo sistema puede afectar intereses personales.

Debe diseñarse un planeamiento de la implementación, hace en forma conjunta un desarrollo de tareas previas. En esta etapa es indispensable,

luego del lanzamiento del proyecto, realizar un seguimiento continuo para la correcta implementación del mismo y poder corroborar su evolución.

Puesta en práctica en Precintuc

En la primera etapa, para realizar el relevamiento, se debe utilizar una herramienta útil para recopilar toda la información de la situación actual de la empresa. Esta información debe ser recogida directamente de las personas que intervienen en las actividades, para ello se les debe practicar una serie de cuestionarios a cada integrante de la empresa.

Al dueño de la empresa, el gerente general, se le practica unos interrogantes más específicos sobre la posición, objetivos y expectativas que tiene sobre el negocio.

Se adjunta en el Anexo, el Relevamiento Inicial que se realizó a cada integrante interviniente en la empresa y el Cuestionario de Perspectiva y Estrategias practicado a Luis Leiva.

Combinando los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos se procedió a realizar un diagrama de representación de los procedimientos. Una herramienta eficiente para la realización de un diagrama es el cursograma, que mediante un conjunto de símbolos permite representar en detalle la secuencia de actividades.

En el Anexo, se adjunta el cursograma de los procedimientos actuales.

Por último, para la etapa de implementación, se propone la utilización de un sistema de gestión para lograr mayor eficiencia en los procedimientos, y obtener todos los beneficios que éste otorga.

6. Sistema de Gestión (Software de Gestión)

El impacto tecnológico influye significativamente sobre la forma de realizar la tarea, sobre la generación y uso de la información, y por supuesto, sobre las personas, su función dentro del sistema y sus conocimientos, modificando nociones básicas como el tiempo y la distancia. La verdadera revolución no está en las computadoras, sino en los programas que utilizan y en la posibilidad de su interconexión en redes. Es impensable el futuro de cualquier industria o actividad sin asociarlo a un software.

Un software de gestión permitirá a una empresa controlar eficazmente la actividad comercial y administrativa, puesto que facilita la concreción de las tareas del ciclo completo de las operaciones funcionales básicas que realiza la compañía.

El proceso de la información comercial ha evolucionado hacia el software de sistema de información de gestión que accede a una o más bases de datos que contienen información comercial.

Existen gran cantidad de proveedores de sistemas de gestión para las empresas, estos se caracterizan por brindar un sistema compuesto por diferentes módulos. Estos módulos son incorporados de acuerdo a las características de las empresas y de acuerdo a las necesidades a cubrir. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logísticas, contabilidad, gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc.

Esta propuesta está orientada a hacer más eficiente las tareas que se realizan en Precintuc, agilizando las actividades administrativas y brindando a los clientes, un detalle profundo de las operaciones realizadas y de la información requerida. Por lo tanto, un primer paso que ha de tener lugar

consiste en el ordenamiento del negocio; y para concretar dicho objetivo, es preciso gestionar su información, incorporando herramientas informáticas.

Los sistemas modulares son una alternativa eficiente a la hora de llevar la administración de la empresa con todas las particularidades de su rutina comercial, sin necesidad de caer en costosos desarrollos de sistemas a medida. Estos sistemas implican un conjunto de programas especializados, los cuales se pueden encastrar de la manera que la empresa necesite, armando el círculo administrativo que esta organización realmente precisa.

Procedimientos a realizar

Inicialmente es muy importante conocer detalladamente a la empresa, como así también, tener presente sus necesidades.

Se debe realizar un relevamiento de los requerimientos administrativos de la organización, y se sugiere una configuración de módulos que cumplan dichas tareas.

Las características que distinguen a los sistemas de software empresarial, radican en ser modulares y configurables:

- Modulares. Una empresa constituye un conjunto de operaciones que se encuentran interrelacionadas por la información que comparten y que se generan a partir de sus procesos. Una ventaja que tienen estos sistemas es la funcionalidad; se encuentran divididos en módulos, los cuales pueden instalarse de acuerdo con los requerimientos del cliente. Ejemplo: ventas, materiales, finanzas, control de almacén, recursos humanos, etc.

- Configurables. Estos sistemas pueden ser configurados mediante desarrollos en el código del software según las necesidades de las empresas que utilizarían este procedimiento.

Ventajas:

- Base de datos centralizada.
- Los componentes interactúan entre sí consolidando las operaciones.
- Optimiza los procesos empresariales.
- Se adquieren los módulos que realmente se precisan en el momento actual.
- Se adapta perfectamente a una expansión de la empresa, ya sea que se amplíen sus actividades, o se incorporen sucursales.
- Permite descifrar los datos históricos y realizar planeamiento en el futuro.
- Es una herramienta que permitirá a la empresa, la no disposición de límites a la hora de crecer.
- Permite un importante ahorro en las horas de trabajo automatizando la empresa.
- Permite estadísticas de todos sus movimientos.
- Reduce errores en el ingreso de datos
- Y por sobre todo, porque el conocimiento es poder, permite encontrar la información de la empresa centralizada y ordenada.

Implementación

Al momento de realizar la implementación de los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales o ERP (según sus siglas en inglés), las empresas buscan información para conocer el funcionamiento del

sistema, a través del proveedor de ERP o consultoras tecnológicas. Esta consultoría es de dos tipos: La consultoría de negocios estudia los procesos de negocios actuales de la compañía y evalúa su correspondencia con los procesos sistematizados en los módulos de los sistemas de gestión. La consultoría técnica, muchas veces implica programación. La mayoría de los proveedores de estos sistemas modifican su software para las necesidades de los negocios de sus clientes.

Precintuc desarrolla las operaciones funcionales básicas de una empresa comercial, y para este tipo de negocios existe una gran oferta de sistemas de gestión comercial con módulos previamente definidos necesarios para esa actividad. Es aconsejable que a la hora de encarar la búsqueda de un sistema integrado para la gestión, se obtenga asesoramiento personalizado, que el proveedor se interiorice con los procedimientos del negocio, ya que de lo contrario, es muy probable que el cliente pueda adquirir componentes a los cuales no le dará funcionalidad y que sean recomendables adquirirlos en el futuro.

RequerimientosdePrecintuc

Las funcionalidades que Precintuc necesitaría cubrir y atender, son las siguientes:

- Ventas y cuentas por cobrar: Emite todo tipo de comprobantes de venta, facturar servicios y vender en cuotas. Permite controlar las cuentas de sus clientes.
- Compras y cuentas a pagar: Registra detalladamente las distintas formas de pago, cuenta corrientes y movimientos bancarios.
- Pedidos y presupuestos: Asocia comprobantes de venta con los pedidos realizados y los presupuestos efectuados.

- Inventario (stock): Se ingresa remitos de proveedores y clientes. Actualiza y permite un acceso al control de stock en tiempo real. Usa los parámetros para evitar quedarse sin mercadería o pedir de más a sus proveedores.
- Caja y Bancos: Permite administrar múltiples cajas diarias por sucursal, realizar conciliaciones de sus cuentas bancarias y controlar su cartera de cheques.
- Impuestos: Emite los libros de IVA ventas y de IVA compras.

La incorporación a la empresa de un sistema de gestión, permitirá que la emisión de comprobantes o pedidos sea más ágil y pueda ser realizada por cualquier persona que se interiorice con el sistema, ya que le brindará toda la información que anteriormente se encontraba dispersa, y mayormente en la “cabeza” del dueño de la empresa.

Por lo tanto esta incorporación permitirá, además de todas las ventajas nombradas anteriormente, un manejo correcto de las operatorias por distintos individuos, al concluir una operación.

También un aspecto importante es el resguardo de la documentación. Actualmente la documentación necesaria para la liquidación de impuestos y tareas realizadas por el contador de la empresa, es enviada al profesional para su análisis, y luego estos comprobantes originales son devueltos a la empresa. Este proceso es riesgoso, debido a que la documentación puede ser extraviada, con todos los problemas que ello contrae, dado que dicha documentación, respalda las operaciones realizadas y es obligatoria su conservación. Por lo tanto, el software permitirá emitir los libros de IVA ventas y de IVA compras, pudiendo ser enviados al profesional para su liquidación; de esta manera la documentación respaldatoria ya no deberá ser trasladada fuera del establecimiento.

Impacto de la tecnología informática en las áreas funcionales de Precintuc

- Compras: actualmente internet permite al comprador conectarse en forma directa con el proveedor y posibilita que este último detecte la necesidad de compra en la organización y suministre los bienes y servicios en tiempo y fecha. De esta manera se eliminan los tiempos de espera y los costos de mantener stocks inmovilizados. Las compras en línea, o compras a través del correo electrónico, se utilizan cada día más debido a que son más económicas y más fáciles y rápidas de realizar.

- Ventas: el proceso de ventas se puede agilizar notablemente con la introducción de nuevas tecnologías; como por ejemplo, cuando se incorpora el nuevo cliente, se ingresan todos sus datos a una red integrada que permite que cualquier sector que participa en el proceso, pueda disponer de los mismos en forma inmediata. De la misma manera cuando se introduce la Nota de Pedido y se controla la disponibilidad de crédito por parte del cliente.

- Tesorería: en el proceso de cobranzas, un sistema de gestión permitiría, que una vez concluida la facturación, se actualice automáticamente el estado de cuenta de cada cliente. En el proceso de pagos, las cuentas a pagar a cada uno de los proveedores, se actualizarían con el uso del sistema de gestión. Tesorería, a su vez, puede estar conectada en línea con la entidad bancaria, y conocer de manera permanente el estado de la cuenta bancaria.

Incorporar un Sistema de Gestión (software de gestión) es, en definitiva, posibilitar que la empresa crezca.

CONCLUSIÓN

En un entorno globalizado de competitividad creciente como el que enfrentamos en estos tiempos, el éxito de la gestión empresarial, medido a través de criterios e indicadores que reflejen el punto de vista de los clientes, accionistas, proveedores y empleados; así como la generación de un rendimiento financiero superior y la perdurabilidad del negocio en el largo plazo, son metas empresariales que requieren de una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio. Los desafíos que enfrentan los directivos de empresa son cada vez más exigentes; la tendencia hacia la globalización, que se encuentra presente en todas las actividades significativas de negocios, se origina en las fuerzas que desata la transformación tecnológica, brindando nueva forma a las industrias y afectando las formas de competir, dando como resultado una mayor intensidad y diversidad de la competencia. Estas dos fuerzas: globalización y tecnología, están exigiendo una nueva forma de liderazgo.

Pero más allá de una visión integradora, el éxito de la aplicación del sistema de gestión propuesto, tanto en el nivel corporativo, como de las unidades de negocio y de cada área funcional, dependerá en última instancia de la involucración de los ejecutivos responsables por la obtención de resultados, así como de su capacidad para generar condiciones de aprendizaje e innovación.

La construcción de una visión empresarial, es una de las tareas centrales del equipo ejecutivo de la organización, y debe ser el resultado de un trabajo sistemático y de revisión continua, que permita garantizar la coherencia entre los diversos componentes de la gestión, la identificación de

las directrices estratégicas fundamentales y la formulación de planes y tareas esenciales.

El desafío de generar y liderar un posicionamiento competitivo perdurable requiere de condiciones adicionales al uso de cualquier modelo o sistema de gestión, por excelente que este sea. Es preciso que la organización reciba impulsos externos e internos en forma permanente: la presión y la rivalidad competitiva por un lado, y la exigencia generada por el personal clave en su rol de agente de cambio, aspecto esencial para promover el desarrollo del potencial pleno de las capacidades competitivas, más allá de la brecha actual y de las posibilidades de mejora que surjan de un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones, que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mismas y su aplicación.

Es sólo con una visión integradora que comprenda un ciclo completo en el proceso de gestión estratégica, que va de la visión a la implementación o postura estratégica del negocio, a los planes estratégicos y operativos y a las estrategias funcionales; que los gerentes y/o dueños de negocios podrán encarar el complejo tema de la búsqueda de la ventaja competitiva sostenible.

Los grandes grupos económicos locales, pero también empresas o negocios de menor dimensión, deben dar respuesta a interrogantes estratégicos, y encarar programas de acción que faciliten su transformación en empresas regionales como primer paso para la construcción de sus capacidades distintivas y de su prestigio como competidores de gran envergadura.

“El mayor riesgo es no correr ningún riesgo. En un mundo que cambia muy rápidamente, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos.” Mark Elliot Zuckerberg, joven programador y empresario estadounidense conocido por ser el creador de Facebook.

ANEXO

❖ Encuestadesatisfacciónparalosclientes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

N° de Encuesta:

San Miguel de Tucumán, Septiembre 2013

Cliente:

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la empresa?
 - Entre 6 meses y 1 año
 - Entre 1 y 4 años
 - Más de 4 años
2. ¿Cómo conoció Precintuc?
 - Por Internet
 - Por guía telefónica
 - Por amigos/colegas/contactos
 - Otro
3. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?
 - 1 o más veces por semana
 - 1 o más veces por mes
 - 1 o más veces al año
 - Otro
4. Por favor, indique su grado de satisfacción general con la empresa
 - Completamente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Completamente insatisfecho
5. En comparación con otras alternativas, el producto que ofrecemos es
 - Mucho mejor
 - Algo mejor
 - Más o menos igual
 - Algo peor
 - Mucho peor
 - No lo sé
6. ¿Es una molestia para usted tener que solicitar la mercadería que requiere con tiempo de anticipación?
 - Sí
 - A veces
 - No

7. La medida estándar que manejamos del producto es:
- Muy conveniente
 - Conveniente
 - Poco conveniente
8. Por favor, califique los siguientes atributos de Precintuc

Pobre Regular Bueno Muy Bueno Excelente

Valoración de los productos ofrecidos

- Satisfacción al cliente
- Calidad-Precio
- Calidad del producto
- Organización
- Modalidad y forma de pago
- Variedad de producto
- Disponibilidad del producto

Valoración del servicio de atención

- Amabilidad
- Rapidez
- Profesionalismo en el asesoramiento
- Tiempo de espera a las consultas
Por mail
- Tiempo de espera a la recepción
de presupuestos
- Servicio de entrega
- Plazo de entrega
- Servicio post venta
- Calidad del servicio

9. ¿Ha recomendado usted este negocio a otras personas?
- Sí
 - No
10. ¿Comprará y/o utilizará los productos Precintuc nuevamente?
- Seguro que sí
 - Probablemente sí

- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

11. ¿Tendría alguna sugerencia que quiera compartir con nosotros?

❖ Cuestionariodeperspectivasyestrategias

A. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para estedesarrollo es necesario que la Dirección de la Compañía responda los siguientes interrogantes, referidos a:

- Perspectivas
- Objetivos Generales
- Objetivos Específicos por Áreas

B. PERSPECTIVAS

1. *¿Cómo ven Ustedes a su actividad en el corto plazo?
Reflexionar sobre EMPRESA en el mercado provincial y regional.*

Reflexionar oportunidades y amenazas parar EMPRESA

Veo mi actividad en el corto plazo estable, bajo la misma línea.

Oportunidades: Contar con la posibilidad de tener mayor contacto con la gente y lograr posibles clientes. Estar en un mercado donde no se encuentre un competidor de similares características, de vender los productos en forma minorista a diferencia de las fábricas que comercializan en grandes volúmenes, o que al cliente le resultaría costoso comprar a fábricas radicadas en otras provincias.

Amenazas: En relación a otros proveedores, ellos tienen la posibilidad de obtener costos más bajos por comprar en grandes volúmenes y mantener más cantidad en stock, y por consiguiente otorgar un precio de venta menor. Mi negocio en estos momentos, no puede comprar a grandes volúmenes con descuentos importantes como los que ofrecen mis

proveedores. Conflictos a nivel externo: corte de ruta que impidan o demoren la llegada de la mercadería ya comprometida para la venta.

Respecto a la empresa dentro del mercado provincial y regional, tiene posibilidades de crecimiento y de vender a otras provincias. Se podría contar con un vendedor externo.

2. *¿Cómo ven Ustedes a su actividad dentro de tres años?*

Veo a la actividad estable y al negocio en sí con la misma o similar estructura si es que decidiera incorporar a un empleado.

3. *¿Y dentro de diez años?*

Quisiera tener más variedad de productos complementarios a los existentes, tener más stock en el espacio físico necesario, realizar las compras a mayor volumen, adquirir más espacio físico, mantener e incorporar nuevos clientes a los cuales debo rechazar en varias oportunidades por no disponer de productos con la urgencia que ellos requieren.

Me gustaría jubilarme y que el negocio continúe con la labor de mis hijas e incorporar empleados.

4. *¿Cuáles consideran Ustedes que serán, para EMPRESA, los factores claves para alcanzar el éxito en el futuro?*

Corto Plazo: Conocer en profundidad las necesidades de los clientes, es decir, que productos desean y en cuanto tiempo los requerirán. Interiorizarme sobre la actividad que desarrolla el cliente para analizar el grado de rotación que tendrá la mercadería: es decir cada cuanto vender, conocer si acepta productos sustitutos en caso de no contar con el producto que desea de manera inmediata.

Mediano Plazo: Hacer una inversión en infraestructura necesaria a modo de incorporar un empleado, ya que sería una persona ajena a la familia y no tendría su disposición las instalaciones comunes al hogar, que se utilizan con frecuencia en el transcurso del día laboral.

Largo Plazo:

- Mantenerme informado constantemente sobre nuevos productos que surgen en el mercado y la posibilidad de adquirirlos, y posteriormente venderlos.
- Incorporar más empleados.
- Capacitar, asesorar y controlar las tareas que en un futuro comenzaré a delegar.

C. DELINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

a. Objetivos Generales

1. *¿Consideran que algunos de estos Objetivos podrían constituirse en los Objetivos Generales de vuestra Compañía?*

- a. Alcanzar un sólido posicionamiento en la provincia y el noroeste argentino. **SI**
- b. Propulsar y consolidar una marca propia, fuertemente identificable en el mercado.
- c. Operar con los mejores precios de plaza delimitando costos al máximo. **SI**
- d. Diferenciación en calidad de servicios.
- e. Contar con una organización dinámica que avale el plan de negocios de la Compañía.
- f. Reestructuración de la infraestructura edilicia y logística del Depósito. **SI**

2. *Existen otros Objetivos de carácter general para EMPRESA. Señalarlos*

b. Objetivos Específicos

3. *¿Respecto del Crecimiento Comercial y Atención del Cliente, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Brindar una mayor calidad de atención en mostrador. **SI**
- b. Definir un esquema de trabajo personalizado para grandes clientes. **SI**
- c. Contar con un esquema de visitas a posibles nuevos clientes.
- d. Mejorar la comunicación con clientes existentes. **SI**
- e. Evaluar modalidades de ventas diferenciales.

- f. Desarrollar la comercialización mayorista en el mercado:
(completar)
- g. Desarrollar procesos de fidelización de clientes.
- h. Eficientizar políticas de descuentos y bonificaciones
- i. Fortalecer el desarrollo de campañas publicitarias, promociones, eventos y otros.
- j. Solidificar las páginas web de las Compañías.
- k. Otros: **crear una página web para ofrecer nuestro productos.**

4. *¿Respecto de la Infraestructura y Tecnología, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Evaluar la expansión marcando presencia en nuevos mercados dentro del noroeste argentino.
- b. Evaluar la posibilidad de incorporación de nuevas líneas de productos. **SI**
- c. Disponibilidad de datos on-line
- d. Contar con base de datos que permitan realizar monitoreos y seguimientos efectivos de clientes, reclamos, historiales, stocks, etc. **SI**
- e. Reorganización de los espacios físicos disponibles y a disponer respecto del depósito. **SI**
- f. Definición de un espacio para archivo de documentación
- g. Otros: (completar).

5. *¿Respecto de la Competencia, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Controlar los precios de la competencia para no encontrarnos con desfasajes.
- b. Monitorear modalidades de venta y calidad de prestación de servicio de principales competidores. **SI**
- c. Llevar a cabo alguna investigación de mercado específica **SI**
- d. Otros: (completar)

6. *¿Respecto de las Compras, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Optimizar negociaciones con proveedores para alcanzar mejores precios de compra. **SI**
- b. Realizar las compras en volumen adecuado y momento oportuno. **SI**
- c. Contar con stock real, punto de pedido, stocks máximos y mínimos en sucursales y en depósitos.
- d. Profundizar la sistematización y eficientizar las recepciones de productos. **SI**

- e. Mantener la política de “cumplimiento” con proveedores. **SI**
- f. Otros: (completar)

7. *¿Respecto de la Distribución, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Eficientizar la organización y diagramación de recorridos de distribución. – Informatización de la diagramación. **SI**
- b. Fortalecer el abastecimiento eliminando demoras y optimizando tiempos de entrega.
- c. Otros: **Contar con un empleado encargado específicamente de la distribución.**

8. *¿Respecto de la Información de la Organización, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Propender al uso del sistema de gestión para todos los procesos de la Administración.
- b. Disponer, a partir del Sistema de Información Contable, con información de gestión que permita analizar y medir resultados.
- c. Concientizar a la dirección de la Administración de la actividad de control natural a su cargo y de la generación de los reportes periódicos.
- d. Llevar en forma permanente un minucioso control de costos.
- e. Propender a una delegación progresiva de la administración de fondos y valores.
- f. Inculcar una cultura de control, especialmente en las funciones de gestión administrativas.
- g. Otros: (completar)

9. *¿Respecto de la Organización y de los RRHH, consideran posibles los siguientes Objetivos?*

- a. Fortalecer los RRHH para manejarse con mayor presión y precisión en el mercado.
- b. Concientización de actividad de control.
- c. Mejorar las comunicaciones internas verticales y horizontales.
- d. Incentivar el trabajo grupal y por objetivos.
- e. Mejorar y clarificar el esquema de incentivos al personal.
- f. Otros: **Incorporar empleados para lograr una mayor división del trabajo.**

❖ Relevamiento inicial a los miembros de la empresa

Relevamiento n° 1

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Leiva, Luis Horacio
2. Edad: 56
3. Puesto que ocupa: Dueño
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 20 años

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Gerencia.
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña
Misión: Nuestra misión es lograr una relación estratégica y de confianza mutua con clientes que requieran distintos tipos de materiales para embalaje y precintos de seguridad de alta calidad, a precios competitivos, que nos permitan crecer y reafirmar la permanencia de nuestra Empresa en el mercado.

Funciones: Compra. Fijación de precios de venta. Venta. Logística. Cobranzas. Pagos.
7. Supervisor o jefe inmediato superior
No cuenta con un supervisor o jefe.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
No recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona.
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector
Solo él trabaja en ese sector.
10. Indique si tiene empleados a cargo
No tiene empleados a cargo, pero al ser un negocio familiar cuenta con miembros de su familia para colaborar en las tareas a realizar.
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector

No hay un organigrama formal del negocio.

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

1. Compras:

- Contactarse con el proveedor
- Solicitud de cotización: elaboración de una planilla comparativa de precios, condiciones de pago y plazos de entrega.
- Realización del pedido, posterior a la elección del proveedor.
- De acuerdo al proveedor seleccionado, elección de la empresa de transporte para trasladar la mercadería si es que dicho proveedor reside en otra provincia.
- Recepción de la mercadería y control de stock. Firma del remito
- Si hubiere diferencias, devolución de compras.
- Pedido específico de compra al proveedor, en caso de no disponer la mercadería necesaria para las ventas listas a concretar.

2. Fijación de precios de ventas: Se establece un porcentaje razonable para cubrir los costos y obtener la rentabilidad esperada a la hora de fijar los precios de cada producto.

3. Ventas:

- Recepción de pedido de compra, ya sea a través del teléfono, personalmente o por miembro familiar que haya atendido el pedido en la oficina.
- Revisión del correo electrónico para detectar si hay nuevos pedidos.
- Comunicarse con el cliente habitual para ofrecerle la mercadería que compra con frecuencia.
- Control de stock de la mercadería solicitada y/o ofrecida para confirmar las ventas o generar un nuevo pedido al proveedor.
- Confección de la factura o remito, si es necesario.

4. Logística:

- Coordinación y organización de los pedidos a entregar correspondiente a la mercadería vendida de acuerdo a la zona del cliente y al tiempo disponible para efectuar la tarea.
- Recepción del cliente y entrega de la mercadería y/o envío, ya sea personalmente en vehículo propio o a través de un flete.

5. Cobranzas y Pagos:

- Pago por compra a proveedor, a través de:
 - Cuenta corriente
 - Transferencia bancaria

- Envió de cheques ya sean propios y/o de terceros
 - Seguimientos de los pagos ya realizados a proveedores en cuenta corriente de manera manual.
 - Cobranzas por venta a cliente
 - Una vez confirmada la orden de pago por parte del cliente, en cuenta corriente, se deberá acercarse a su domicilio o al lugar acordado para efectuar la cobranza.
 - Cobranza por venta al contado
 - Cobranza por venta con cheque
 - Confeccionar los recibos de cobranzas y firmar los mismos al entregarle al cliente.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
- i. Administrativas: Confección de facturas de venta, remitos, recibos, recepción y archivos de facturas y recibos de proveedor.
 - ii. Comerciales: Realización de llamadas telefónicas para generar la venta, contacto con el proveedor, revisión de correo electrónico.
 - iii. Logística: Recepción y ordenamiento de la mercadería de acuerdo a su rotación
 - iv. Otras: Contacto con el contador para el cumplimiento de las obligaciones impositivas.
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
No cuenta con normas ni instrucciones por escrito que indiquen como realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
El mismo es el responsable de la ejecución de las tareas del negocio y sobre la base de equivocaciones y aciertos, fue adquiriendo la experiencia necesaria para llevar a cabo de la mejor manera su labor.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
Pedidos de compra. Solicitud de cotización. Registro manual y archivo de las condiciones de pago, precios, plazos, por cada uno de los proveedores. Archivo de guía de transporte para mantener control de cuenta corriente con el transportista. Firma y archivo del remito duplicado de la mercadería recibida. Archivo de las facturas de compra y de los pagos realizados. Registro manual del pedido de venta. Confección de factura por la venta.
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
No emite informes.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
Dado que se trabaja con los mismos clientes y proveedores, considera que la mayoría de las tareas son rutinarias. Eventualmente se pacta el envío de la mercadería directamente del proveedor al cliente, y esto sucede cuando la misma es de gran volumen.
20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
No se trabaja con ningún sistema de gestión computarizado.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
- Control del stock de mercadería para reponer, de acuerdo al nivel de rotación. Control visual por conteo.
 - Control de la mercadería recibida por parte del proveedor y verificación con la orden de compra y remito.
 - Cuando realiza una venta a nuevos clientes responsables inscriptos ante el IVA, verifica la validez de la CUIT de los mismos.
 - Realiza un control de los precios de venta de acuerdo al cliente al momento de efectuar la facturación.
 - Control del vencimiento de facturas pendientes de cobranzas, plazos de vencimientos, montos deudores.
 - Efectúa un seguimiento de las transferencias bancarias realizadas a los proveedores y cheques enviados, y si el pago fue realizado en efectivo. Controla los recibos emitidos por el proveedor con las facturas de compra a cancelar.
22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado
El tiempo asignado para sus tareas no es el adecuado, puesto que requeriría mínimamente contar con un empleado de manera tal poder dedicarse más en exclusividad y con mayor dedicación, a la conducción de su negocio.

Relevamiento nº 2

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Pérez, Adriana Graciela
2. Edad: 51
3. Puesto que ocupa: Administrativo
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo 16 años.

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Administrativo
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña
Funciones: Venta. Logística. Cobranzas.
7. Supervisor o jefe inmediato superior
Luis H. Leiva
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
Si, recibe instrucciones de su jefe inmediato superior
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector
Dos personas
10. Indique si tiene empleados a cargo
No tiene empleados a cargo
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector
No hay un organigrama formal del negocio.

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
 1. Ventas:

- b. Recepción de pedido de compra, ya sea a través del teléfono, personalmente.
- c. Ofrece telefónicamente el producto al cliente habitual.
- d. Control de stock de la mercadería solicitada y/o ofrecida para confirmar las ventas o generar un nuevo pedido al proveedor.
- e. Confección de facturas o remitos, si es necesario.

2. Logística:

- Recepción del cliente y entrega de la mercadería.
- Recepción de la mercadería por parte del transporte.

3. Cobranzas:

- Solo efectúa cobranzas de ventas al contado
- Averigua telefónicamente si los clientes tienen listo el pago de las facturas pendiente.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
- i. Administrativas: Confección de factura, remitos, recepción y archivo de factura de proveedor. Registro del ingreso de la mercadería en planilla. Atención telefónica de consultas, pedidos y reclamos. Averiguación de la gestión de pago de los clientes.
 - ii. Logística: Recepción de la mercadería.
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
No cuenta con normas ni instrucciones por escrito que indiquen como realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
De forma verbal, es el sr. Leiva quien indica cómo realizar las tareas.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
Recepción de guía de transporte y archivo de la misma. Recepción de factura y remito del proveedor y archivo para efectuar el seguimiento de la cuenta corriente de cada uno de ellos. Registro manual del pedido de venta y confección de factura.
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
No emite informes.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
No realiza tareas no rutinarias.
20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
No se trabaja con ningún sistema de gestión computarizado.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
- Control de la mercadería recibida por parte del proveedor y verificación con la orden de compra y remito.
 - Cuando realiza una venta a nuevos clientes responsables inscriptos ante el IVA, verifica la validez de la CUIT de los mismos.
 - Control del vencimiento de facturas pendientes de cobranzas, plazos de vencimientos, montos deudores.
22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado
Si, el tiempo asignado para sus tareas es adecuado.

Relevamiento nº 3

Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Leiva, María Fernanda
2. Edad: 24
3. Puesto que ocupa: Administrativo
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 3 años

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
Administrativo

6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña
Funciones: Venta. Logística.
7. Supervisor o jefe inmediato superior
Luis H. Leiva
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
Si, recibe órdenes de su jefe inmediato superior y también algunas instrucciones de la Sra. Adriana.
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector
Dos personas
10. Indique si tiene empleados a cargo
No tiene empleados a cargo
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector
No hay un organigrama formal del negocio.

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
 1. Ventas:
 - Recepción de pedido de compra por teléfono.
 2. Logística:
 - Recepción del cliente y entrega de la mercadería.
 - Recepción de la mercadería por parte del transporte.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
 - i. Administrativas: Atención del teléfono cuando la Sra. Adriana se encuentra ocupada en otra actividad.
 - ii. Logística: Recepción de la mercadería.
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
No cuenta con normas ni instrucciones por escrito que indiquen como realizar su tarea.

16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
De forma verbal, es el sr. Leiva quien indica cómo realizar las tareas.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
Recepción de guía de transporte y archivo de la misma. Registro manual del pedido de venta.
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
No emite informes.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
Por excepción u ocasionalmente confecciona factura de venta a clientes habituales.
20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
No se trabaja con ningún sistema de gestión computarizado.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

- Control de la mercadería recibida por parte del proveedor y verificación con la orden de compra y remito.
21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado
Si, el tiempo asignado para sus tareas es adecuado, dado que cumple con las tareas a medida que se requiere de su ayuda o permanencia en el negocio.

Sugerencias

- a. Se podría contar con un acceso rápido y fácil a una lista de precios actualizada, de modo tal que al comunicarse el cliente, se pueda otorgar información correcta sin que el Sr. Leiva deba intervenir o contactarse posteriormente con el cliente.
- b. La información podría encontrarse de manera computarizada, de forma que sea más fácil ir rápida su búsqueda.

❖ Profundización del relevamiento

1. DESCRIBIR LA EMPRESA

a. Breve descripción de la Empresa

i.

- Nombre: PRECINTUC
- Antigüedad: 20 años
- Actividad: Venta de material para embalaje y precintos de seguridad
- Domicilio: Las Piedras 3776, San Miguel de Tucumán
- Propietarios: Leiva Luis Horacio

ii.

Productos que comercializa:

- Cajas de cartón corrugado estándar y a medida
- Rollos de cartón corrugado
- Rollos de polietileno con burbujas
- Cintas adhesivas de embalaje transparente, marrón, grabadas.
- Racionadores y portacintas
- Hilo cintas para atar
- Film stretch para uso manual, automático o semiautomático
- Flejes de polipropileno, hebillas para flejes y tensadores
- Precintos termo contraíbles
- Precintos de plásticos y de acero inoxidable de diferentes medidas, anchos y formas; Lisos, grabados o numerados.

Modalidades de venta:

- Al contado y en cuenta corriente (a 10 días de fecha de factura o más).
- Cantidad de operaciones de venta al mes: 60 facturas aproximadamente.

iii.

Modalidades de compra:

- Solamente en cuenta corriente.
- Cantidad de operaciones de compra al mes: Aproximadamente de 14 a 20 órdenes.

Principales proveedores:

- Cuenca SA
- OnlyBox
- Multipack SH
- Precinbal
- Tapi SRL
- Cartón del Tucumán
- Ricardo Hortas
- Yumak SA
- Impack SA
- Skaywarker SRL
- Transformadora SRL
- Berko SA
- Díaz Embalaje
- HepiPack

iv.

Descripción de las instalaciones, depósitos y maquinarias:

El negocio se encuentra ubicado en calle Las Piedras 3776 y cuenta con un garaje de 3,50 x 6,00 metros; una oficina de 3,50 x 3,50 metros; y un depósito de 3,50 x 8,00 metros.

Estos espacios forman parte de la vivienda familiar, por lo que no cuenta con una instalación eléctrica individual.

No se poseen máquinas, aunque cuenta con equipamiento y herramientas necesarias para almacenar y trasladar la mercadería.

Dispone de un utilitario para todo lo relacionado con la actividad.

2. CONOCER EL MERCADO DE LA EMPRESA

- a. b.** Lista de los clientes actuales de la empresa

- Actividad: Venta, recarga y reparación de matafuegos:
 - o Matafuegos Sr García
 - o Matafuegos Dragón
 - o Matafuegos Libertad
 - o Matafuegos Libra

Estos negocios compran precintos de seguridad llamados colita de ratón, preferentemente rojos, aunque la elección del color no es una limitación para que adquieran el producto. Los precintos no poseen numeración ni tampoco están grabados con el nombre de la empresa; se utilizan para evitar que se accione el matafuego accidentalmente y, en cada recarga, es necesario la renovación de los mismos.

- Actividad: Transporte y logística
 - o Belgrano Cargas y Logísticas SA
 - o Transporte Canuterros SRL
 - o Transporte Bobba
 - o Transporte Crisol
 - o Transporte Logitruck
 - o Transporte La Sevillanita
 - o Transporte Messina SA

Las empresas detalladas adquieren precintos de seguridad que se colocan en las puertas de camiones, los cuales permanecen en galpones con mercadería que no se ha entregado aún o portan estos precintos mientras están en movimiento, con el fin de resguardar la mercadería. No importar el color de estos productos, pero sí es una condición necesaria que los mismos se encuentren numerados y correlativos para llevar un control adecuado.

- Actividad: Bancaria y/o traslado de dinero externo o interno
 - o Banco Industrial
 - o Caja Popular de Ahorros de Tucumán
 - o Hipermercado Libertad SA
 - o Emilio Luque
 - o Credimás SA
 - o Ribeiro SA
 - o Bollini SA
 - o INASE

Estas compañías utilizan precintos de seguridad de tipo bolsinero, ya que por sudiseño, son los indicados para cerrar bolsas y evitar que los mismos sean violados y así mantener el resguardo del dinero hasta el destino final del mismo.

- Rubros: Cerámicas, construcción y producción agrícola
 - o Cerámica y maderera los troncos SRL
 - o La cartujana SRL
 - o Disegno Bianco SH
 - o Bercovich SACIFIA
 - o EMI SRL
 - o PACTA SRL
 - o COTA Ltda.
 - o Bella Vista Manufacturing SRL

En este rubro se utilizan Flejes y hebillas. Los primeros se usan para asegurar los pallets de ladrillos o productos que fabrican y mantenerlos unidos durante el traslado de los mismos evitando que puedan romperse. Las hebillas son necesarias para la unión de los flejes. Estas empresas también utilizan Film Stretch, si se requiere, para envolver todo el pallet.

La compañía PACTA SRL de igual modo, compra cajas de cartón de diseño y con medidas específicas que se utilizan para el almacenamiento y venta directa del producto (frutilla).

Cota Ltda. y Bella Vista Manufacturing SRL, adquieren solamente precintos de seguridad de tipo prensacables, grabados con el nombre de la compañía y numerados.

- o EDET SA. Actividad: servicio de distribución de energía eléctrica

Esta compañía compra precintos de alambre y con una etiqueta de plástico. Se trata de un tipo llamado "candadito" que se utiliza dentro del medidor de luz para evitar su manipulación. Estos precintos son numerados, correlativos y poseen el nombre de la empresa.

- Actividad: Venta de equipamientos comerciales y de hogar.
 - o Díaz Meiners SRL
 - o Entornos SRL
 - o Mobilar
 - o M & A Representaciones

Los negocios mencionados compran film stretch de uso manual y polietileno de burbujas; que los utilizan para resguardar los productos en el depósito, envolverlos y trasladarlos.

- Empresas: Sanatorios.
Actividad: Servicio de asistencia médica.
 - o Sanatorio Sarmiento SRL
 - o Sanatorio 9 de Julio

Estas empresas compran un modelo estándar de precintos de seguridad, de color negro sin numerar, ya que los utilizan para cerrar bolsas de residuos.

- Otras compañías que compran film stretch
 - o CARBAR SA
 - o Distribuidora Crecer SRL
 - o Autoservicio Capo SA

Si bien su actividad puede ser distinta, el uso del producto envolverlos en pallets y resguardarlos.

- Los distintos tipos de precintos pueden utilizarse con la misma finalidad para diferentes clientes. Las empresas que los adquieren son:
 - o AFINOA
 - o CERELA CONICET
 - o Colegio de Bioquímicos de Tucumán
 - o SIPROSA Deposito Central
 - o Gasmarket SA
- Otros productos:
 - ✓ Cajas de cartón para archivos, medidas estándar. Se utiliza para archivar y resguardar documentación y mantener un orden en las oficinas. Una empresa que las compra es Castillo SACIFIA.
 - ✓ Precintos pulsera de identificación. MM13 SRL utiliza estos precintos que entrega a sus clientes como pase para ingresar o retirarse las veces que sean necesarias, a los eventos que esta firma representa. Están numerados y grabados con el nombre del evento.
 - ✓ Bolsas de residuos y consorcio son adquiridas por la Fundación San José. Actualmente es la única que los compra.

c. Empresas con similares características de los actuales clientes

Cerámicas:

- San Miguel de Tucumán
- Amburana - Cerámica (taller de cerámica artesanal de alta calidad y diseños exclusivos).
- Cerámica Staneff- pisos y revestimientos (fabricación de cerámicas para pisos y revestimientos).
- Cerámica Industrial El Parque SRL
- Ladricer Srl
- Maxidinámica
- Cerámicos
- Cerámica Marcos Paz
- Viguetas y Cerámicas
- Toba SRL
- Sacet Cerámica Tucumana SA
- Cemat

- Yerba Buena
- Cerámica Marcos Paz

- Ranchillos
- Ameriplastes SRL

- Jujuy
- Cerámicas Humahuaca (ventas de cerámica regional, por mayor y menor).
- Humahuaca de barro (Botones y accesorios para el cabello realizados con arcilla roja, modelados a mano y horneados en horno a leña. Diseños exclusivos).
- Jujuy Materiales
- AB Construcciones
- El Mundo del Cerámico

- Santiago del estero
- Baldosas de granitos, estuco, R.D, SRL (fábrica de baldosas, mosaicos, pisos, cerámicas y estuco para terminaciones de infraestructuras).
- Cerámica Santiago SA - Ladrillos Cerámicos
- Cerámica Santiago

- Salta

- Sakta Artesanías (Artesanías, tejidos, antigüedades, cerámicas, mates, diseños de alpaca y más).
- Amankay (Artesanías exclusivas con garantía de origen. Tejidos artesanales, cerámicas. Diseños propios y originales. Piedras semipreciosas plata 900 y 925).
- Sucre (Artesanías andinas. Tejidos artesanales, mantas, ponchos, tapices, ruanas, chalinas, capas, alpaca, cerámicas, mates, portarretratos, cintos, billeteras, cuchillos, llaveros, vinos).
 - o Catamarca
- Cerámica Catamarca
- Cerámica Catamarca SRL
- Todo Cao

Matafuegos:

- o San Miguel de Tucumán
- SLG Seguridad Luis Gramajo (recargas con certificación de calidad IRAM- matafuegos- seguridad).
- Matafuegos Norte II (venta- service- seguridad industrial-extintores- señalización).
- Drago Tuc (venta-service-carga-matafuegos-línea Drago Hogar).
- Drago NOA
- Matafuegos Ávila (recarga, reparación y venta de matafuegos).
- Ávila Matafuegos
- La casa del matafuegos (venta y recarga de matafuegos, seguridad total).
- Matafuegos NOA
- Arpón matafuegos (venta y recarga de matafuegos-cartelería de señalización-luz de emergencia).
- Matafuegos
- Barrera Matafuegos Norte II (seguridad e higiene industrial).
- o Jujuy
- Del NOA Matafuegos Palpala
- Matafuegos Jujuy (venta -service-seguridad -señalización -recarga de soda familiar).
- o Santiago del Estero
- Matafuegos Rojo
- Matafuegos Dracma Santiago
- Matafuegos Güemes

- Salta
- Matafuegos Morón
- La casa del matafuegos
- Extingnort

- Catamarca
- FJ Equipos y Sistemas de protección contra incendios (venta de elementos para la protección contra incendio).
- Car Gas SRL

Electrodomésticos:

- San Miguel de Tucumán
- Ribeiro
- Braude El Rey del ventilador
- Tevelín SA
- Grande Casa

- Yerba Buena
- Laurjug SRL
- Luso Tentaciones SRL
- Emprendimientos Leales
- Distribuidora Los Cerros

- Aguilares
- Points Limits SRL (venta de electrodomésticos).

- Jujuy
- Eleganza repuestos (repuestos para electrodomésticos y artículos para el hogar).
- Servisa
- Santiago del Estero
- Moreno
- Santiago repuestos
- Carsa

- Salta
- CetroHogar SA
- León Hogar SH

- Catamarca
- Comercial Electrónica
- Industrias plásticas Catamarca SA

Productores, exportación –importación NOA:

- San Miguel de Tucumán
- Amankay SRL- frutas congeladas (productora de arándanos, mora, ciruela, durazno y mango).
- Puente y Perea SRL-frutas y verduras por mayor, Mercofrut).
- Bananas Sas-mayorista exportador-importador (compra y venta, Mercofrut).
- Chajarí Citrus-importaciones y exportaciones SA).
- Cangemi Hnos.
- Expofrut SA

- Yerba Buena
- Expreso Transluján SRL-transporte de cargas (cargas generales y refrigeradas).

- Lules
- Nueva Fruta SA (productores).

- Jujuy
- Italnorte SA
- Frutihortícola Gravina SRL
- Cachepunco SA

- Santiago del Estero
- Frutos SRL
- Mercado Norte

- Salta
- Mac Legumbres y Cereales SRL
- Premium Food Export SRL- Comercio Exterior (Exportaciones de cereales y Legumbres).

- Catamarca
- Onda Verde-frutas y verduras
- Agrotecnia Chayo
- Torybio-frutas secas

Corralones:

- San Miguel de Tucumán
- Corralón San Román
- Corralón del Pero (Corralón de materiales para la construcción).

- Yerba Buena
- Corralón Horco Molle (Venta de materiales de construcción, ferretería e instalaciones sanitarias).

- Trancas
- Corralón Güemes (Venta de Materiales para Construcción.)

- Lastenia
- Corralón Ramofer Srl

- Tafí Viejo
- Corralón Roca

Transportes:

- San Miguel de Tucumán
- Transval (Transporte de cargas generales: Citrus - Cereales – Azúca Maquinarias Agrícolas - Traslado de Vehículos, Camiones).
- TCN - transporte cargas del norte (Transporte de cargas con sucursales en Córdoba, Rosario y Buenos Aires).
- Anafran (especializados en mudanzas compartidas a todo el país).
- Fletes Tucumán (Transporte de carga).
- LTK Agencia de Cargas UP (cargas y/o unidades para los distintos requerimientos de transporte, movimientos especiales, almacenamiento convencional y/o peligroso).

- Juan Bautista Alberdi
- Empresa posta de Fernández y Cía. SRL

- Banda del Río Salí
- Distrisol SRL

- Jujuy
- Frizzé (Distribuidora de bebidas en general).
- La Sevillanita SRL

- Santiago del Estero

- Asociación Mutual Pat Express (Servicio de transporte de carga de cereales).

Hospitales/Sanatorios/Clínicas:

- San Miguel de Tucumán
 - Sanatorio Rivadavia
 - Clínica del Pilar
 - Clínica de Garganta, Nariz y Oído
 - Sanatorio Parque
 - Sanatorio Del Sur SA
 - Sanatorio San Lucas
 - Sanatorio Del Norte
- Tafí Viejo
 - Clínica Sama
- Concepción
 - Sanatorio Inmaculada Concepción
 - Hospital Privado SRL
 - Círculo Médico Del Sur
 - Clínica Nuestra Señora de la Dulce Espera
- Monteros
 - Sanatorio del Rosario
- Aguilares
 - Clínica San Luis
- Alberdi
 - Sanatorio Alberdi
- Jujuy
 - Instituto Médico Integral San Salvador SA
 - Sanatorio y Clínica Lavalle SRL
 - Sanatorio Nuestra Señora del Rosario SA
- Santiago del Estero
 - Sanatorio San Francisco
 - Sanatorio Jozami
- Salta
 - Sanatorio Modelo SRL
 - Hospital Privado Santa Clara de Asís
 - Sanatorio Güemes SRL
- Catamarca

- Sanatorio San Roque
- Sanatorio Pasteur SA

Entidades Bancarias

- San Miguel de Tucumán
- Banco Santiago del Estero
- Banco del Tucumán
- BBVA Banco Francés
- Banco de la Nación Argentina
- Banco Macro

- Yerba Buena
- Banco Santander Río
- Banco Hipotecario SA

- Concepción
- Banco Columbia

- Jujuy
- Banco Masventas
- Banco Galicia
- Banco Credicoop

- Santiago del Estero
- Nuevo Banco de La Rioja
- Banco Patagonia

- Salta
- Banco Itaú

Supermercados e Hipermercados

- Tucumán
- Vea
- Carrefour
- Gómez Pardo

d. ¿A quiénes compran nuestros productos estas empresas?

Cuando estos potenciales clientes precisen adquirir cajas o materiales de cartón para embalaje, en Tucumán, podrían contactarse con los siguientes negocios:

- Atenor Hnos SRL.
- Propacking
- Packing Envases
- Cartón del Tucumán SRL (Fábrica de envases, rollos y planchas de cartón).

- Norpel
- Yunco SRL.

Con respecto a bolsas de polietileno, ya sean de residuos o de consorcio, las empresas a donde pueden comprarse son las siguientes:

- Packing Envases
- Polinoa Sucursal Tucumán
- Supermercados, por menor
- Negocios de envases descartables del centro, por menor
- Atenor Hnos SRL.
- Distribuidora Maxioplast (Junín, provincia de Buenos Aires).

Los precintos de seguridad, al presentarse en una amplia variedad de diseños, colores y tamaños, no pueden comprarse en su mayoría en nuestra provincia. Es, en este producto, donde adquirimos una gran venta competitiva, puesto que somos los únicos proveedores no sólo en Tucumán, sino en toda la región del NOA, capaces de comercializarlo en todas sus formas. EL precinto más simple, estándar, que podría utilizarse de manera general para múltiples usos, está presente en el hipermercado Easy y en ferreterías. Sin embargo, potenciales clientes podrían adquirir el producto a compañías de otras provincias, por ejemplo, Buenos Aires:

- Precintos Berko SA (Avellaneda)
- Precint Factory (Quilmes)
- PrecinBal (Capital Federal)
- D.Weinstock SRL. (Capital Federal)
- Precintos Skywalker SRL.(Munro)

Respecto a los productos: Flejes de polipropileno, hebillas, accesorios de acero para sistema de cierre de flejes, y film stretch manual o semiautomático; empresas potenciales podrían comprarlos en las siguientes Firmas:

- Propacking (Tucumán)
- Yunco SRL (Tucumán)
- Hermac SAIC (Capital Federal)
- Distribuidora Maxioplast (Junín, Buenos Aires)
- Precintos Berko SA (Avellaneda, Buenos Aires)

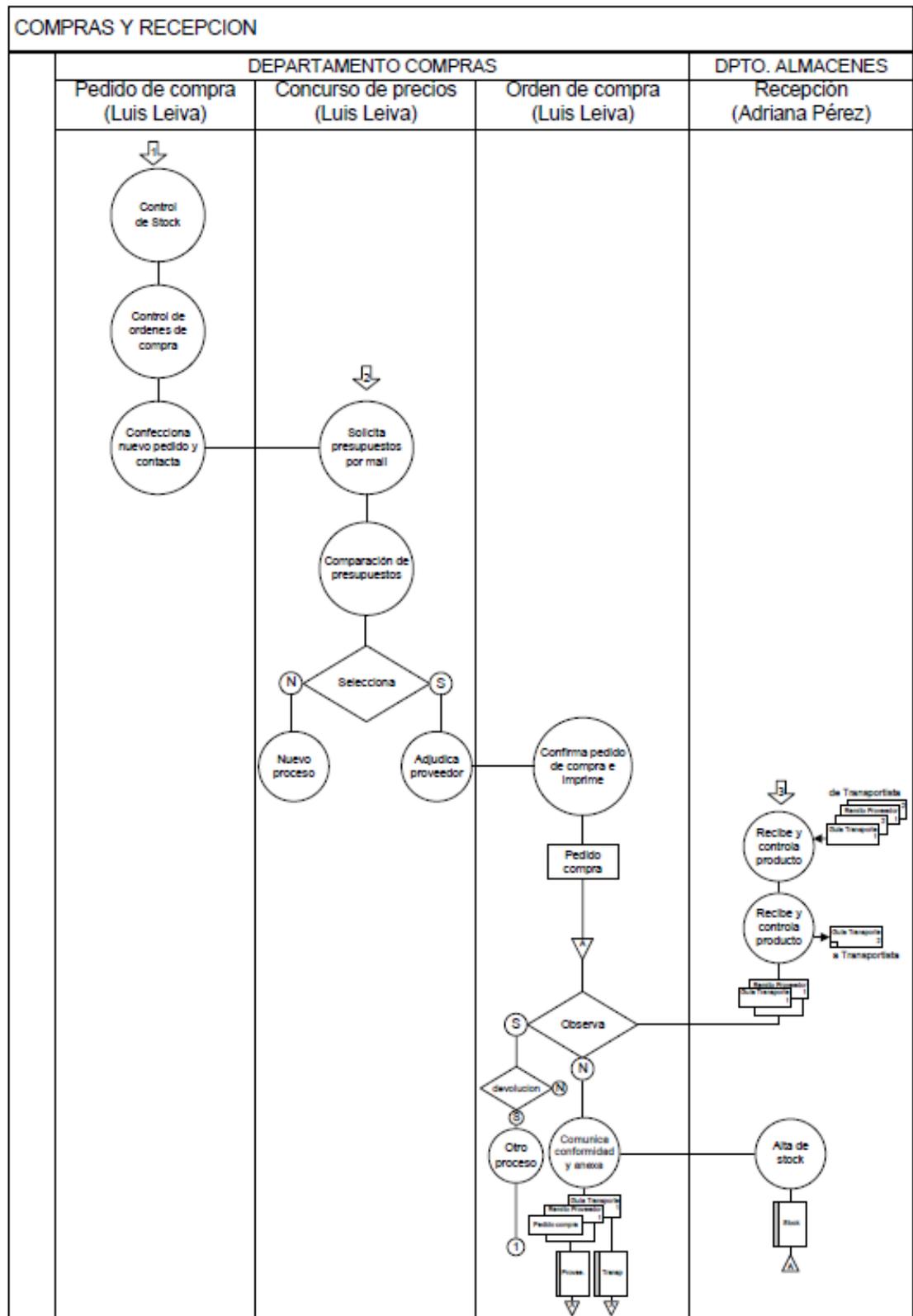
Cintas adhesivas para embalaje, cintas grabadas personalizadas, cintas para atar; en grandes librerías, pueden encontrarse si es que se requieren por unidad; pero si el cliente necesita comprar por cajas o por cantidad, puede recurrir a:

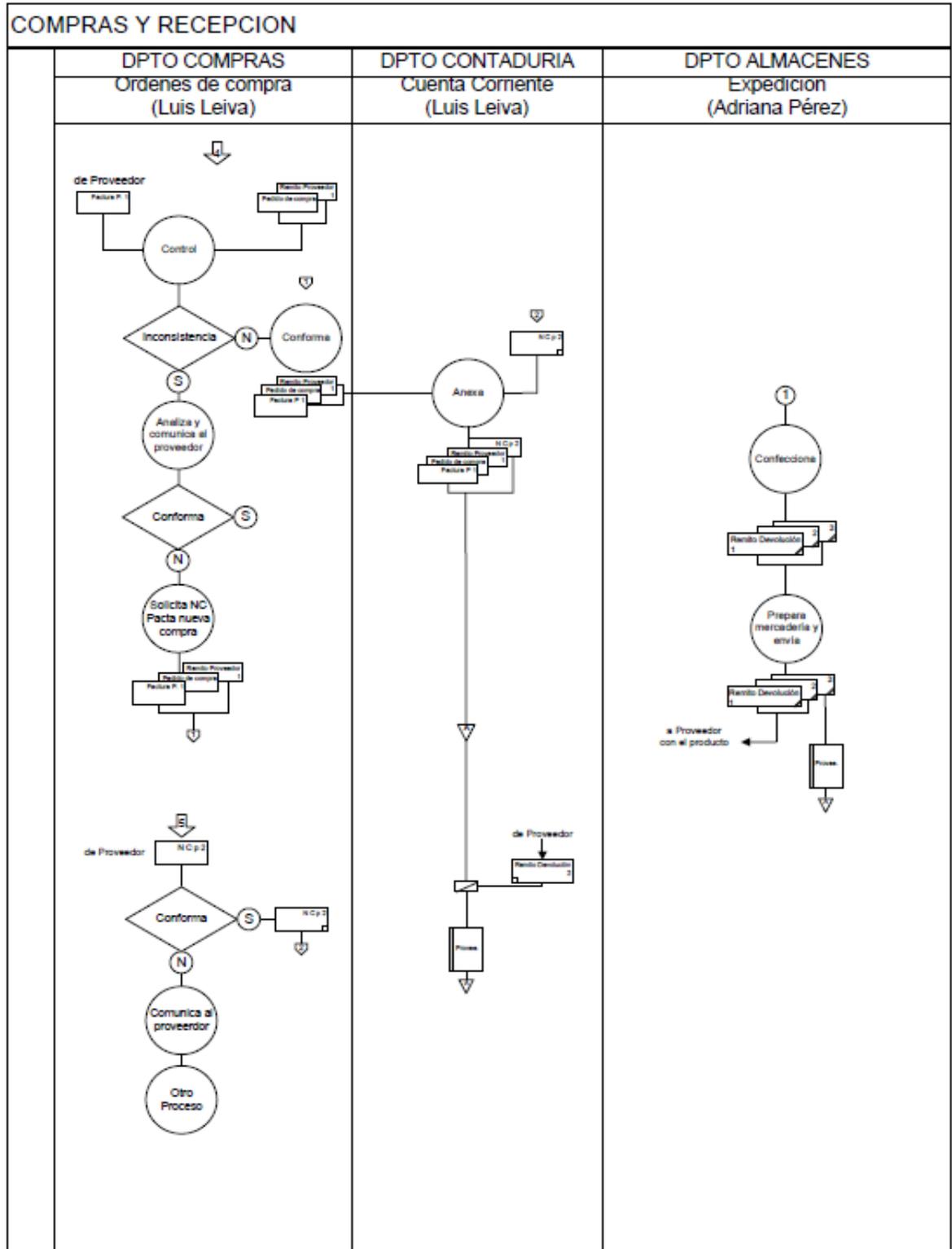
- Atenor hnos SRL.
- Norpel

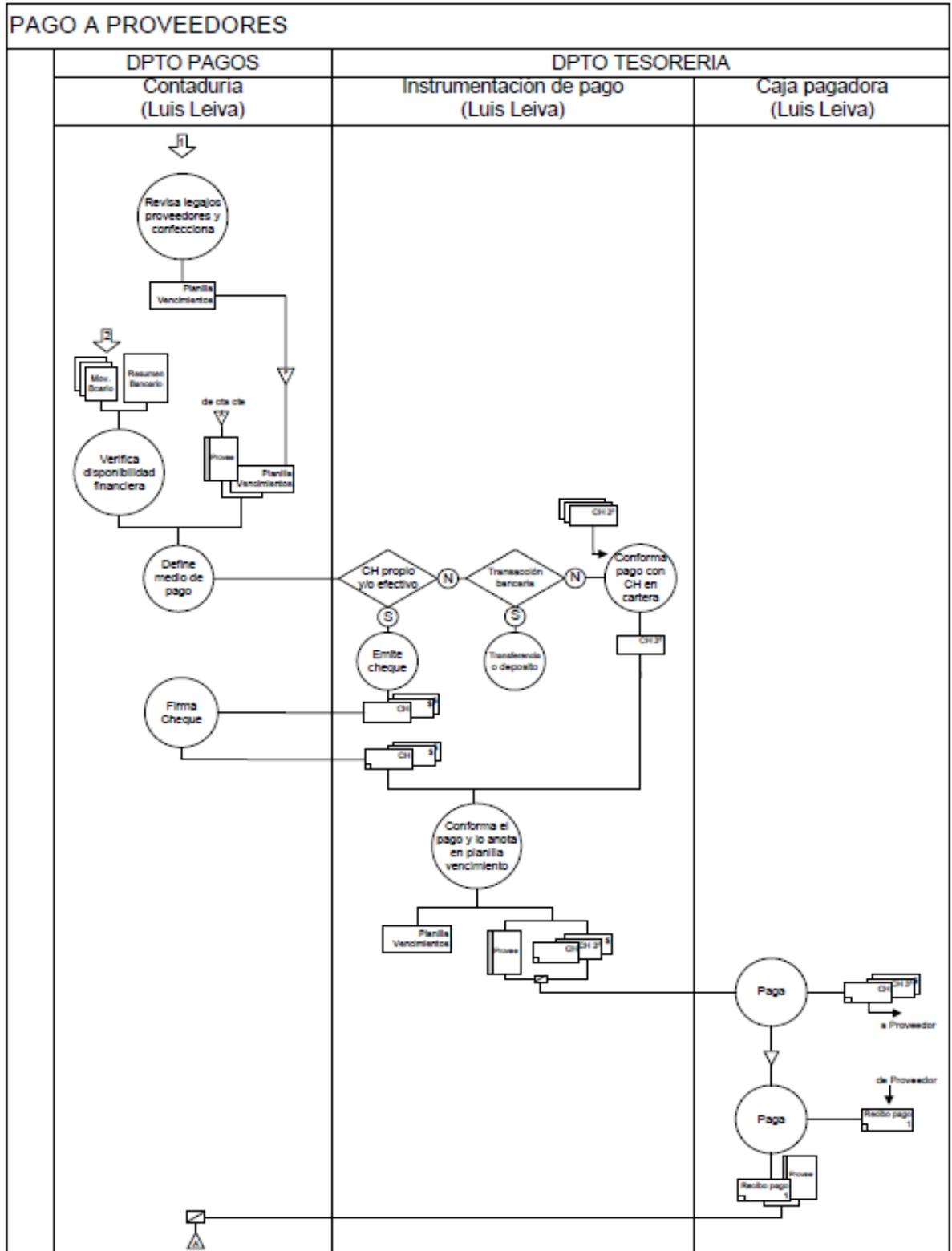
- Pilcomayo SRL. (Valentín Alsina, Buenos Aires).
- Precintos Berko SA

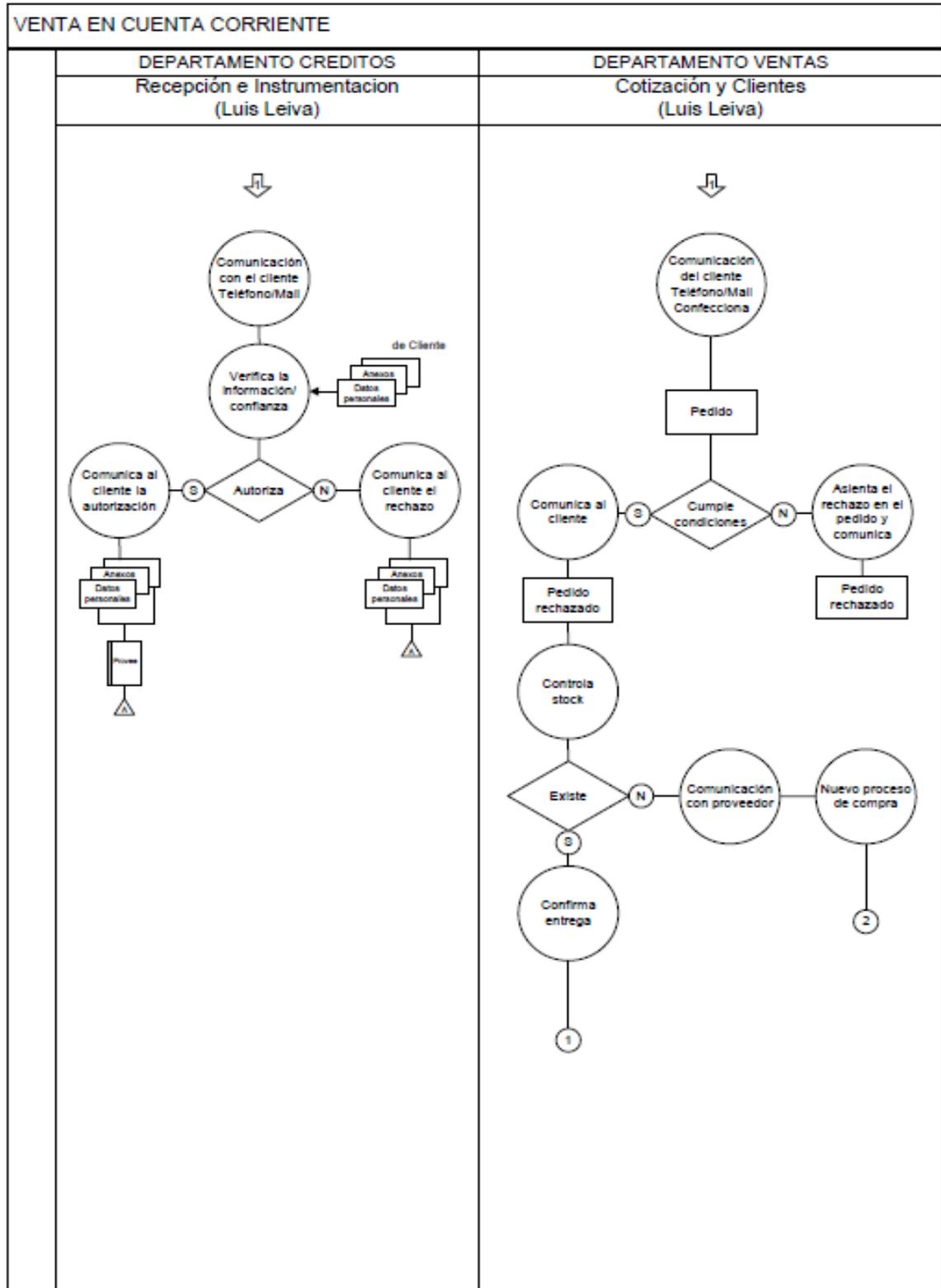
❖ Cursogramasactuales

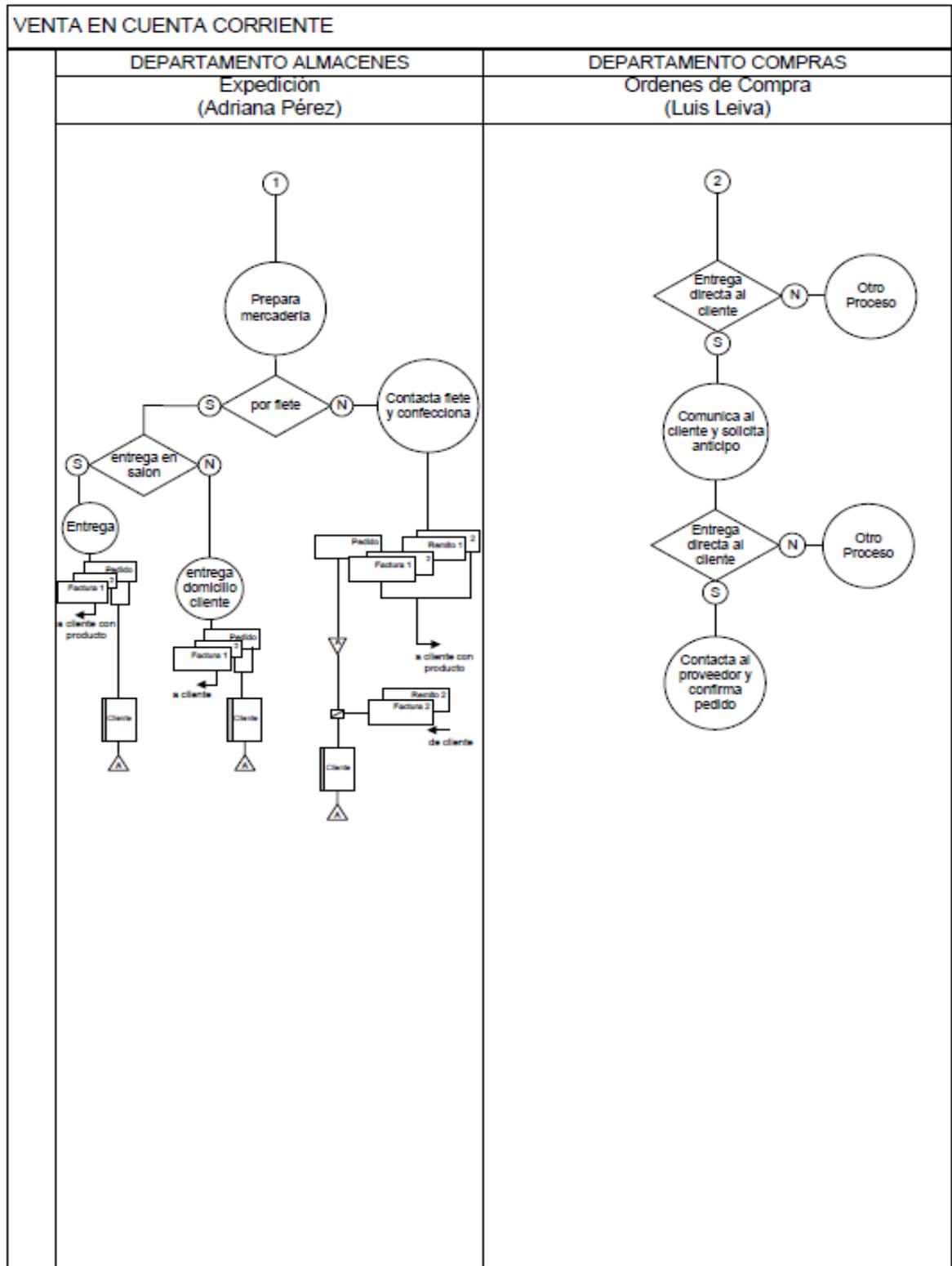
- Operatorias:
 - Compras y recepción.
 - Compras y recepción, recibo de factura proveedor.
 - Pagos a proveedores.
 - Ventas en cuenta corriente.
 - Devolución de venta a crédito.
 - Ventas en el salón.
 - Cobranza de cuenta corriente y/o anticipos.

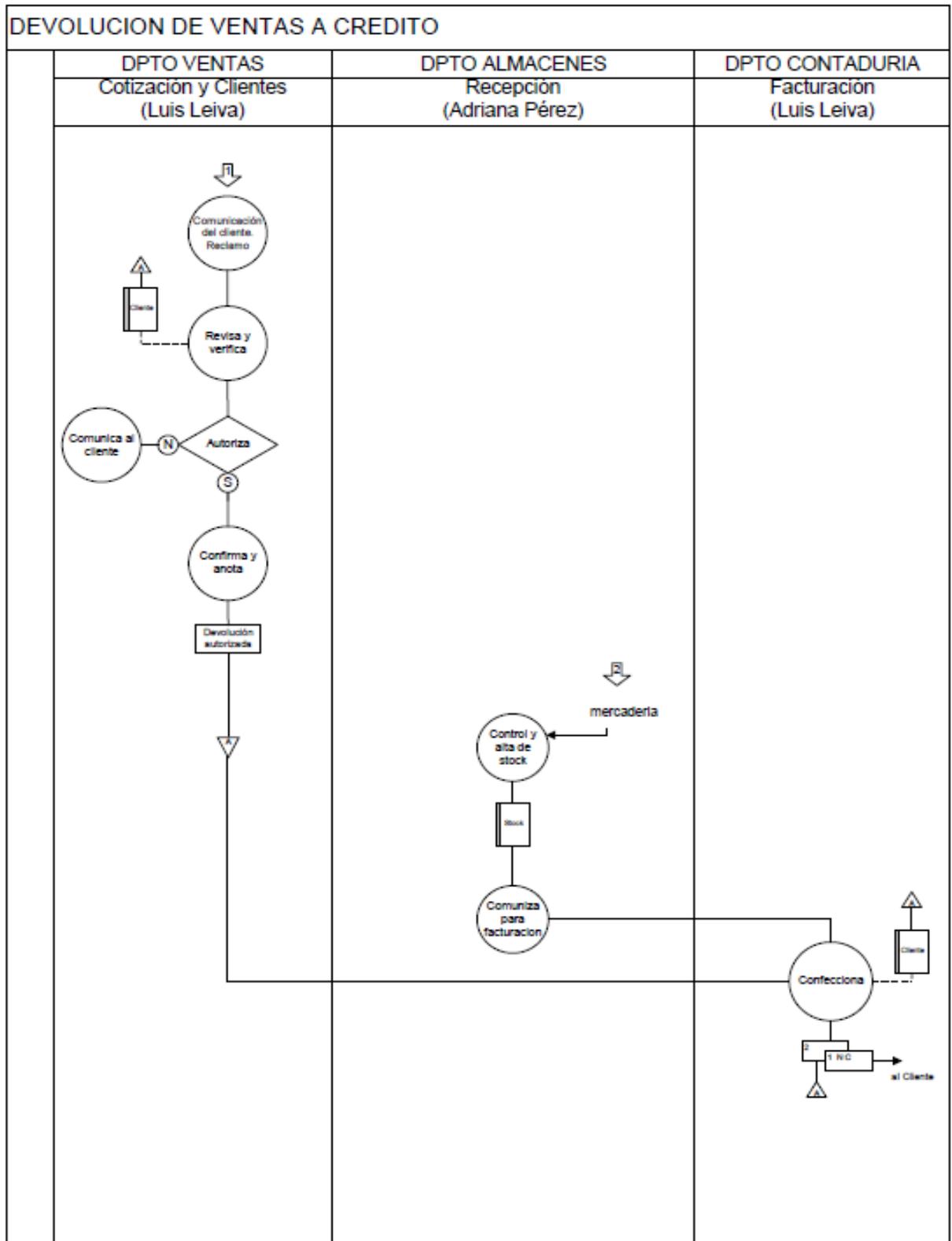


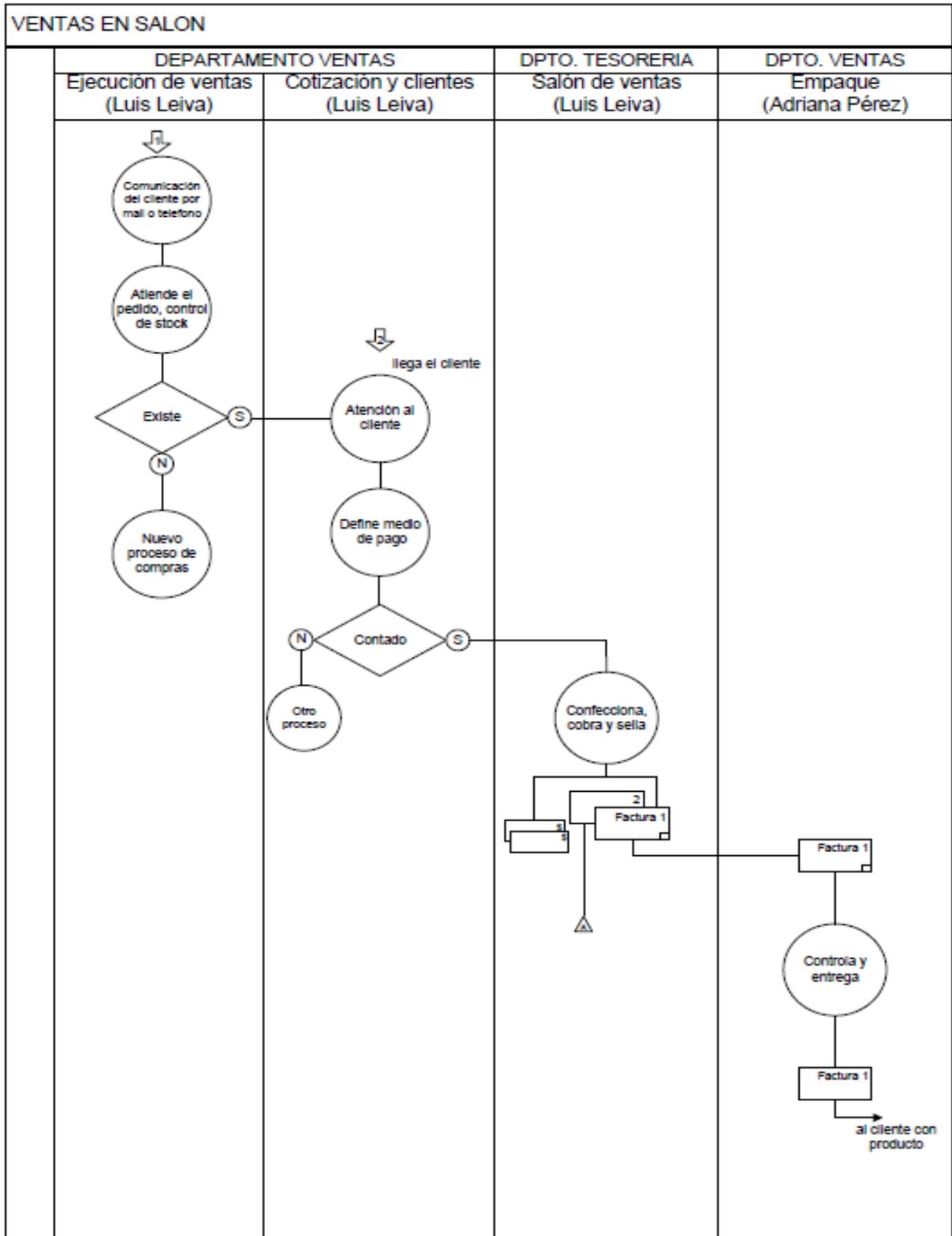


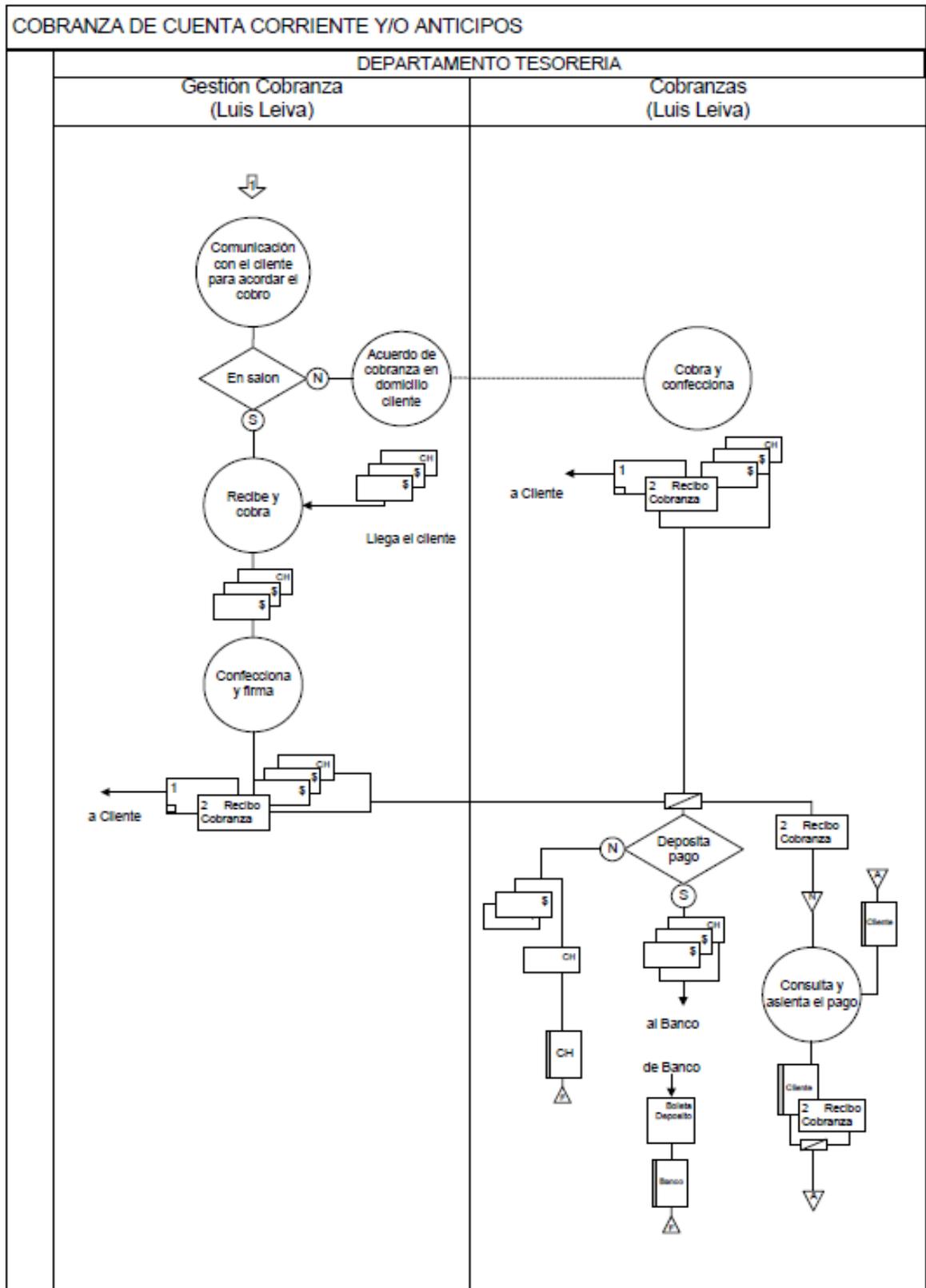












INDICEBIBLIOGRAFICO

a) General:

LAMBIN, Jean-Jacques, MarketingEstratégico, 3º Edición, Editorial Mc. Graw-Hill.

DAVID, Fred R., ConceptosdeAdministraciónEstratégica, 7º Edición, Editorial Pearson, Prentice Hall.

b) Especial:

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS I, Clasesteóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2013).

c) OtrasPublicaciones:

Consultasbasesdeinformación, en internet:

<http://www.matrizfoda.com/>, (15/10/2013)

<http://es.wikipedia.org/>

<http://bibliocausa.files.wordpress.com/2013/03/sist-administrativos-estructuras-y-procedimientos-en-las-organizaciones.pdf>
(24/10/2013)

http://www.embalpack.com.ar/insumos_embalaje.html
(12/09/2013)

<http://www.embalflej.com.ar/> (12/09/2013)

<http://www.dw.com.ar/> (12/09/2013)

INDICEANALITICO

Prólogo	- 3 -
---------------	-------

CAPITULO I

Conociendoalaempresa

1. Presentación de la empresa	- 4 -
2. Sus comienzos.....	- 4 -
3. Los productos	- 4 -
4. Mercado actual	- 15 -

CAPITULO II

ElplanestratégicodeMarketing

1. Definición	- 22 -
2. Estructura general del plan estratégico de Marketing	- 23 -
3. Proceso de planeación estratégica	- 24 -
4. Integración de la Intuición y el Análisis	- 26 -
5. Adaptación al cambio.....	- 27 -
6. Importancia de un plan estratégico	- 28 -
7. Objeciones a la planificación formal.....	- 29 -

CAPITULOIII

EIProcesodeplaneaciónestratégica

1. Formulación de la estrategia.....	- 31 -
2. Implantación de la estrategia	- 39 -
3. Evaluación de la estrategia	- 44 -
4. El presupuesto de Marketing	- 45 -
5. Matriz F.O.D.A.: su aplicación.....	- 46 -

CAPITULOIV

Laorganizacióncomosistema

1. Concepto de sistema	- 56 -
1.1. Definición.	- 56 -
1.2. Características	- 56 -
2.La organización desde el enfoque analítico y el enfoque sistémico .	- 58 -
3. Tipos de sistemas.....	- 58 -
4. Estructuras y procesos	- 59 -
4.1. Definición de Estructura	- 60 -
4.2. Características de una estructura formal.....	- 60 -

CAPITULO V

Subsistemasfuncionalesbásicos

1. Subsistemas funcionales básicos.	- 62 -
2. Compras	- 64 -

3. Almacenes	- 69 -
4. Créditos.....	- 74 -
5. Ventas.....	- 79 -
6. Tesorería.....	- 85 -
7. Recursos humanos y personal.....	- 92 -
8. Producción	- 99 -
9. Aplicación en Precintuc.....	- 102 -

CAPITULOVI

El Sistema Administrativo y su diseño

1. Introducción al sistema administrativo	- 113 -
2. Concepto	- 114 -
3. Sistemas y procedimientos administrativos	- 115 -
4. Subsistemas funcionales básicos.....	- 116 -
5. Etapas de un programa de análisis de sistemas administrativos ..	- 118 -
5.1 Relevamiento	- 118 -
5.2 Diseño	- 119 -
5.3 Implementación	- 120 -
6. Sistema de Gestión (Software de Gestión).....	- 122 -
Conclusión.....	- 128 -
Anexo	- 130 -
Indice bibliografico.....	- 169 -
Indice analítico.....	- 170 -