

“Diseño de Estructura Organizacional para la Empresa RAS S.A.”



Pawluk, Adriana Gabriela
Lic. en Administración de Empresas
Año: 2010

RESUMEN

El presente TFG consistió en el estudio de la realidad organizacional y cotidiana de la empresa RAS S.A., con el objetivo de poder detectar posibles falencias en su operativa diaria y, si así fuese, ofrecer propuestas de solución o mejora.

Para poder realizar un diagnóstico, tanto interno como externo, de la empresa, fue necesario la búsqueda de información por distintos medios tales como libros y web sites, además de entrevistas, cuestionarios y encuestas realizadas a los miembros de la organización.

Una vez procesada la información, donde se advirtió la falta de una estructura organizacional explícita como así también la ausencia de un manual de procedimientos, se realizó la propuesta de este TFG que se basó en el diseño de una nueva estructura organizacional para la empresa, que le permita la delimitación de la tareas y responsabilidades y un manual de procedimientos desarrollando por escrito los procedimientos necesarios para establecer debidamente un método estándar para ejecutar los trabajos referidos a: "Pedido de mercadería", " Venta de Mercadería", "Stock", "Producción", "Manejo de Desecho", "Pagos, Cobranzas y Caja Chica", "Armado de Pedido y Reparto" , todas éstas tareas repetitivas y rutinarias , permitiendo de esta manera, a los directivos de la empresa poder optimizar la gestión y enfocar su atención en las tareas estratégicas y de mayor incertidumbre.

ABSTRACT

The following Final Degree Project (FDP) consisted about the study of the organizational reality and daily of the company RAS S.A., in order to be able to detect possible failures in the continue operation and, if so, to offer proposals of solutions or improvement.

In order that a diagnosis could be made, both internal and external of the enterprise, it was necessary to search for information by different means such as books and web sites, beside interviews, questionnaires and surveys asked to the members of the company.

Once the information was processed, where a lack of an explicit structure of the company was shown, as well as the absence of a procedures manual, the offer of this FDP was based in the design of a new organizational structure for the enterprise, which allows the determination of the tasks and responsibilities; and then a written manual of procedures to establish the necessary and properly standard methods to perform the repetitive and routine works referred to: "Merchandise Order", "Merchandise Sales", "Stock", "Production", "Waste Management", "Payments, Collections and Petty Cash", "Armed of Order and Distribution". This way, the managers of the company, will be allowed to optimize the management and focus their attention on strategic and greater uncertainty tasks.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de mi TFG, muchas personas me han ayudado y acompañado incondicionalmente, por ello deseo sinceramente agradecer a aquellos que de una manera u otra han colaborado para la realización del mismo.

Quisiera especialmente agradecer a la comisión evaluadora conformada por los Licenciados Roberto E. Bazán y Raúl Barroso, por su acompañamiento y constante preocupación en la preparación del trabajo, así como también a todos los docentes que han contribuido a mi formación profesional y humana durante el transcurso de mi carrera universitaria, por todas sus enseñanzas y conocimientos transmitidos, por su comprensión y paciencia.

Es también un espacio oportuno para darle mis más profundos y sinceros agradecimiento a mi familia por su confianza y por acompañarme, contenerme y brindarme su apoyo de forma incondicional en todas mis decisiones, por motivarme a seguir adelante y superarme constantemente sin dejarme vencer y superar las dificultades que surgieron en este trayecto, para que me desarrolle como profesional y muy especialmente como persona de bien, inculcándome el amor y la perseverancia por el estudio.

INDICE

Contenido

| | |
|---|-----|
| RESUMEN..... | 2 |
| ABSTRACT | 2 |
| AGRADECIMIENTOS | 3 |
| INDICE..... | 4 |
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| PRIMERA PARTE..... | 8 |
| CAPITULO I: "PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA" Y "OBJETIVOS DEL TRABAJO" .. | 8 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 8 |
| OBJETIVO GENERAL | 8 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 8 |
| CAPITULO II: "MARCO TEÓRICO"..... | 10 |
| LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 10 |
| CAPITULO III: "METODOLOGIA DE INVESTIGACION" | 31 |
| SEGUNDA PARTE | 34 |
| CAPITULO IV: "ANÁLISIS INTERNO DE RAS S.A." | 34 |
| CAPITULO V: "ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA" | 67 |
| TERCERA PARTE..... | 80 |
| CAPÍTULO VI: "PROPUESTA" | 80 |
| CAPITULO VII: "CONCLUSIÓN" | 160 |
| BIBLIOGRAFÍA | 162 |
| ANEXOS..... | 163 |
| Anexo I: Modelo de Entrevista..... | 163 |
| Anexo II: Modelo de Cuestionario..... | 165 |
| Anexo IV: Entrevistas, Encuestas y Cuestionarios Realizados..... | 170 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de aplicación se centra en el análisis general de la realidad organizacional de la empresa "RAS S.A.", dedicada a la reventa, distribución y producción de "Productos Higiénicos Descartables", esto es: pañales descartables, protección femenina y toallitas humedecidas. La organización está ubicada en la localidad de Montecristo, en el departamento Río Primero, provincia de Córdoba.

"RAS S.A.", fue fundada en el año 1978 y como la mayoría de las empresas, comenzó por la pasión de un emprendedor que busca en ésta una fuente de sustento. Con el paso de los años, la empresa comienza a prosperar, incorpora departamentos, personal, etc.

Actualmente su equipo de colaboradores cuenta con 14 empleados y su área geográfica, en la comercialización de sus productos, comprende Córdoba capital e interior y algunas provincias del NOA (Santiago del Estero, La Rioja y Catamarca).

El presente TFG se compone de tres partes. En la primera parte se desarrolla la "Presentación del Proyecto", la que a su vez abarca tres capítulos. En el capítulo primero, se presentan el "Planteamiento del Problema" y los "Objetivos del Trabajo". En el segundo capítulo se desarrolla el "Marco Teórico", con el objetivo de brindar una justificación teórica de las propuestas que se presentan. Y en el capítulo tres se especifican las "Herramientas Metodológicas" para la investigación que se utilizan en la recolección de datos de la empresa y su entorno. Esto último es lo que permite llegar a un diagnóstico de la realidad de la empresa y ofrecer una propuesta que ayude en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En la segunda parte del trabajo, se desarrolla el "Diagnóstico Interno y Externo" de esta organización, donde se incorporan los capítulos cuatro y

cinco. Así, el cuarto capítulo, abarca un análisis detallado de la realidad interna de RAS S.A., de su gestión empresarial, sus áreas, procesos, cargos y funciones, FODA, etc. y el capítulo quinto, donde se presenta el "Análisis Externo de la Industria", con el fin de identificar cuáles son los factores más relevantes e influyentes en la operatoria diaria de la empresa.

En la tercera y última parte se presenta la "Propuesta para RAS S.A.". De esta manera, en el capítulo sexto, se describe la "Propuesta" para conseguir el objetivo deseado y sus beneficios. Además, existe un último capítulo, el séptimo, dedicado a la "conclusión" del porqué de la herramienta que se propone es la adecuada para alcanzar el objetivo propuesto.

1

Primera Parte: "Presentación del Proyecto"

PRIMERA PARTE

CAPITULO I: "PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA" Y "OBJETIVOS DEL TRABAJO"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

RAS S.A. es una pequeña empresa que ha logrado mantenerse en la industria en la que opera durante 32 años. Sin embargo, presenta un desorden en la organización y gestión de la empresa. En este momento, lo que la empresa busca es lograr una estructura organizada que permita establecer objetivos estratégicos de crecimiento a mediano y largo plazo, lo que incluye para ellos una cartera de clientes más amplia, una plantilla de personal formalizada y una flota de camiones y camionetas propias.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para "RAS S.A." que plantee la reorganización y formalización estructural y de procedimientos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendiente a la concreción del objetivo general antes planteado, se requiere la consecución de los objetivos específicos siguientes, a saber:

1. Estudiar la realidad de la empresa, que sirva de marco de referencia para la intervención y generación de la propuesta de acción.
2. Analizar si existen responsabilidades y delegación de tareas.

3. Evaluar e identificar los procesos críticos.
4. Plantear una estructura intencionada y un organigrama, garantizando la asignación de todas las tareas y responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las metas.
5. Proponer un modelo organizacional basado en el manual de procesos y procedimientos.

CAPITULO II: "MARCO TEÓRICO"

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones, debido a la competencia existente, se preocupan cada vez más por ser más eficientes en sus procedimientos administrativos y en sus estructuras organizacionales.

La estructura organizacional se basa en una disposición de recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con perspectivas al logro de sus objetivos. Se la puede definir como un agrupamiento de personas que trabajan en una organización, formando sectores o departamentos que se vinculan entre sí.

Por otro lado, se puede concebir el *diseño de la estructura organizacional* como la planificación y el correcto ajuste de las personas y las tareas comprendidas para llevar a cabo el trabajo de la empresa. De hecho, la productividad se alcanza mediante la correcta asignación de funciones y responsabilidades. Respecto a esto, analizar los procedimientos de la empresa y realizar un manual permite expresar de manera más definida, a la estructura organizacional. Mejora también la comprensión de la corriente de actividades que se realizan en ella.

Seguidamente, se analizarán cuáles son los puntos a tener en cuenta para realizar el diseño de estructura del negocio, es decir la búsqueda de un mejor y más eficiente funcionamiento de la empresa.

Según **Thompson y Strickland**, "La **Estrategia** de una compañía: es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y

lograr un buen desempeño del negocio".¹ Además, plantean cinco estrategias competitivas genéricas²:

1. Estrategia de liderazgo de bajo costo: se basa en cautivar un amplio segmento de clientes, con el objetivo de ser el proveedor de bajo costo general de un producto o un servicio.
2. Estrategia de amplia diferenciación: aquí se busca diferenciarse de los rivales mediante la oferta de un producto distinto que atraiga a un amplio segmento de compradores.
3. Estrategia de proveedor del mejor costo: se intenta con esta estrategia ofrecer al cliente más valor por su dinero, es decir, combinar bajo costo con la mejora en la diferenciación del producto o servicio en relación con los fabricantes rivales.
4. Estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en un costo más bajo: esta estrategia pretende enfocarse en un segmento de clientes más limitado y ofrecer a estos un costo más bajo, superando de esta manera a sus competidores.
5. Estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en la diferenciación: implica superar a los rivales mediante la concentración en un grupo limitado de compradores a los que se les ofrece un producto o servicio superior al de los rivales y enfocado en satisfacer sus necesidades, gustos y requerimientos.

Cada uno de estos enfoques marca una posición de mercado objetivo y una ventaja competitiva objetivo distinta.

Así, estas estrategias se diferencian una de otra según:

1. Si el mercado objetivo de una compañía es amplio o limitado y
2. Si se busca una ventaja competitiva vinculada con los costos bajos o con la diferenciación del producto.

¹ Arthur A. Thompson, Jr. Y A. J. Strickland III, 2000, "Administración Estratégica", Undécima Edición, McGraw-Hill, Cap 1. Pág. 3.

² Op. Cit. Cap. 5. Pág. 143

Una vez que se comprende y se ha identificado la estrategia que sigue o intenta seguir la empresa, se toma la decisión sobre el tipo de estructura de organización apropiado para la empresa en particular.

Pero antes, es necesario examinar que clase de estructura posee actualmente la empresa, cuáles son sus fortalezas y debilidades y analizar como una estructura diferente a la actual puede mejorar las debilidades de la estructura existente.

Para comenzar, según **Henry Mintzberg**, toda tarea organizada posee dos requerimientos: por un lado, la **división del trabajo** y, por el otro, la **coordinación** para llevar a cabo la actividad. Así, *"la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes áreas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas"*³.

Dada la complejidad para llevar a cabo lo anterior, se presentan algunos **mecanismos básicos coordinadores** que permiten a las organizaciones lograr coordinación:

1. Ajuste Mutuo: logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal, es decir, el control del trabajo descansa en las manos de quienes la efectúan.
2. Supervisión directa: logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. Estandarización de procesos de trabajo: cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
4. Estandarización de producciones de trabajo: cuando los resultados del trabajo (las dimensiones del producto o del desempeño) están especificados. Así la coordinación entre tareas es predeterminada.

³ Mintzberg Henry, "Diseño de Organizaciones Eficientes", Buenos Aires: Ed. El Ateneo, 2004, pág. 6

5. Estandarización de destrezas de trabajadores: Las destrezas y conocimientos son estandarizados cuando esta especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Se logra así controlar y coordinar el trabajo⁴.

Estos mecanismos coordinadores son la base de la estructura según el autor, y funcionan paralelamente en distintos niveles. Así, las organizaciones utilizarán los mecanismos coordinadores según sus condiciones específicas, favoreciendo a unos por sobre otros.

Para conocer los mecanismos coordinadores que existen en la organización son de gran utilidad los diagramas que permiten tanto una representación visual de la organización como también la definición de las interrelaciones entre las distintas partes.

DIAGRAMA:

Representa la organización misma, considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una. Permite observar la organización dividida en "sectores".

El diagrama se divide en, Línea y Staff:

Línea de autoridad formal o Línea, compuesta por:

- **Núcleo operativo⁵:** operarios.

Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Estos aseguran los insumos para la producción, transforman los insumos en producción, distribuyen las producciones, proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

⁴Op. Cit. 3 Cap. 1. Pág. 10

⁵Op. Cit. 3 Cap. 1. Pág. 18

- **Línea media**⁶: gerentes de gerentes, supervisores, etc.

El gerente de línea media recoge información retroalimentada en el desempeño de su unidad y pasa una parte de estas a los gerentes por encima de él. Además, interviene en la corriente de decisiones, o las deriva a un nivel superior de la jerarquía.

- **Cumbre estratégica**⁷: gerente absoluto, director general y gerentes de alto nivel. Son aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y de que la organización cumpla su misión de manera efectiva; y además satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan (propietarios, gobierno, sindicatos, etc.)

Esta tiene **tres tipos de obligaciones**:

- a. Supervisión directa.
- b. Relaciones con su ambiente.
- c. Desarrollo de la estrategia.

Fuera de la autoridad de línea, se encuentra el **Staff**, que se compone de:

- **Tecnoestructura**⁸: Estos sirven para llevar a cabo la estandarización en la organización, hay tres tipos:

- a. Analistas de estudio de trabajo.
- b. Analistas de planeamiento y control.
- c. Analistas de personal.

En la cumbre estratégica, la Tecnoestructura, diseñan sistemas de planificación estratégica y desarrollan sistemas financieros para controlar las metas de las principales unidades.

- **Staff de apoyo**⁹: departamento de consejo legal, departamento de relaciones publicas por ejemplo.

⁶ Op. Cit. 3 Cap. 1. Pág. 20

⁷ Op. Cit. 3 Cap. 1. Pág. 19

⁸ Op. Cit. 3 Cap. 1. Pág. 22

Estos proveen servicios indirectos. Existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional, no se ocupan de la estandarización, toman recursos de la organización y, a su vez, le suministran servicios específicos, sin embargo, funcionan independientemente del núcleo operativo principal. Ambos, la Tecnoestructura y el staff de apoyo, influyen solo **indirectamente** sobre el núcleo operativo.

Con el objetivo de profundizar aún mas respecto a la teoría existente sobre el tema del TFG, se analiza igualmente el texto de **Richard L. Daft, "Teoría y Diseño Organizacional"**, en el cual el autor identifica tres elementos que considera esenciales para la estructura de una organización, a saber:

1. "La estructura de la organización diseña *relaciones formales de subordinación*, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores".
2. "La estructura de la organización muestra el *agrupamiento* de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total".
3. "La estructura de la organización incluye el *diseño de sistemas* para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos"¹⁰.

La existencia de departamentos dentro de las organizaciones, surge frente a la necesidad de llevar a cabo tareas importante para la empresa, las cuales adquieren mayor complejidad cuando la organización crece. A esto se puede denominar como **"actividades laborales requeridas"**.

Para determinar la forma en que las personas han de ser agrupadas en los departamentos, se hace necesario definir las relaciones de subordinación o cadenas de mando. Estas se representan mediante líneas verticales en un

⁹ Op. Cit. 3 Cap. 1. Pág. 23

¹⁰ Daft, Richard L., "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª. Edición, 2007, pág. 90 cap 2

organigrama, vinculando a todas las personas dentro de la empresa e indicando quien le reporta a quien. Lo anterior se define como "**relaciones de subordinación**".

Por último, cabe mencionar las distintas "**opciones de agrupamiento departamental**" que plantea el autor, estas son:

- **Agrupamiento funcional:** concentra a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o a quienes aportan conocimientos y habilidades similares.
- **Agrupamiento divisional:** indica que la gente está organizada de acuerdo con lo que la organización produce.
- **Agrupamiento multienfoque:** implica que una organización adopte dos alternativas de agrupamiento simultáneo. Estas formas estructurales a menudo se denominan *matriciales o híbridas*.
- **Agrupamiento horizontal:** significa que los empleados están agrupados en torno a procesos centrales de actividad, al trabajo integral y a los flujos de material y de la información que proporcionan valor en forma directa a los clientes.
- **Agrupamiento en redes virtuales:** en esencia, los departamentos son organizaciones separadas que están conectadas en forma electrónica para compartir la información y llevar a buen término las tareas¹¹.

El agrupamiento departamental es importante ya que repercute sobre los empleados respecto a los recursos que comparten, supervisor, colaboración, etc.

A continuación, y siguiendo la línea de Richard L. Daft, se presentan cinco **diseños de estructuras básicas** y se revelará sus características, como se reflejan en el organigrama y de qué manera algunas estructuras fomentan más la comunicación vertical que la horizontal y viceversa.

¹¹ Op. Cit. 10. Cap. 2. pág. 100.

Estructura Funcional

En este tipo de estructura, la función precisamente es lo que define la forma que deben agruparse las tareas en todos los niveles de la organización. Los principales beneficios que aporta la estructura funcional tienen que ver con el hecho de que al estar organizada en torno a las funciones, promueve el desarrollo de habilidades especializadas en los empleados, ofrece una profundidad de conocimiento muy valiosa y promueve las economías de alcance cuando todos los empleados están ubicados en un mismo lugar y pueden compartir instalaciones.

Las debilidades surgen cuando, ante los cambios del entorno se da una respuesta lenta dado que los departamentos no están coordinados en forma horizontal si no que solo en forma vertical, la jerarquía vertical se sobrecarga, las decisiones se acumulan ya que la toma de decisiones es centralizada en los niveles superiores y los directivos no logran actuar con rapidez. Más aun, cuando la organización crece, se hace sumamente necesaria la coordinación entre departamentos y se requieren mecanismos de vinculación horizontal más sólidos. Además de lo anterior, la innovación es lenta por efecto de la coordinación deficiente¹².

Estructura Divisional ó Estructura de Producto ó Unidades Estratégicas de Negocios

Aquí, las divisiones se pueden organizar en función de sus productos individuales, servicios, grupos de productos, proyectos o programas principales, etc. Su particularidad consiste en que el agrupamiento se basa en los resultados organizacionales, promueve la flexibilidad y el cambio ya que las unidades son pequeñas y puede adaptarse a las necesidades de su entorno. Otra característica de importancia es la descentralización en la toma de decisiones por el hecho de que las líneas de autoridad convergen a un nivel más bajo de la jerarquía.

¹² Op. Cit. 10. Cap. 2. pág. 102.

Es una estructura adecuada en grandes organizaciones con varios productos y suficiente personal para las unidades funcionales, para lograr coordinación entre departamentos funcionales, cuando las metas se orientan a la adaptación y al cambio en entornos inestables, y cuando se busca la descentralización en la toma de decisiones.

Sin embargo, aquí se desaprovechan las economías de escala, las instalaciones se tienen que duplicar para cada línea de producto, se dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos y genera una coordinación deficiente entre las líneas de productos¹³.

Estructura Geográfica

Es un tipo de estructura divisional, pero que se fundamenta en la agrupación de usuarios o clientes de la organización en torno a su región geográfica e incluye todas las funciones requeridas para producir y comercializar productos o servicios en determinada región, lo que permite enfocarse en las necesidades de los clientes en un área geográfica. Aquí, tiene mucha importancia la coordinación horizontal dentro la región geográfica¹⁴.

Estructura Matricial

Lo que caracteriza a este diseño de estructura es la posibilidad de multienfoque que ofrece, puede enfocarse tanto en el producto como en la función o permite dar al producto y a la geografía, por ejemplo, el mismo grado de importancia.

¹³ Op. Cit. 10. Cap. 2. pág. 104.

¹⁴ Op. Cit. 10. Cap. 2. pág. 107.

Consiste en una matriz que sirve cuando la experiencia técnica, la innovación de productos y el cambio son elementos claves para el logro de las metas organizacionales.

Permite la vinculación horizontal y además tanto la división de productos como la estructura funcional (horizontal y vertical) se implementan de manera simultánea. Los gerentes de productos y los gerentes funcionales tienen una autoridad equivalente dentro de la organización, y los empleados le reportan a ambos, existe una autoridad dual que equilibra el poder.

Condiciones para la Matriz

La matriz es la estructura correcta cuando se cumplen las siguientes condiciones:

1. Existe una presión para compartir recursos escasos entre las líneas de producto. Por lo general, la organización es mediana y tiene una cantidad moderada de líneas de productos. Se siente la presión de que el uso de la gente y el equipo sea flexible y compartido entre esos productos.
2. Existe la presión del entorno para dos o más productos críticos, como conocimiento técnico especializado (estructura funcional) y nuevos productos frecuentes (estructura divisional). Esta presión dual significa que es necesario un equilibrio de poder entre los lados funcional y de producto de la organización, y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener ese balance.
3. El ámbito del entorno organizacional es tanto complejo como incierto. Los cambios externos frecuentes y la alta interdependencia entre los departamentos requieren una gran cantidad de coordinación y procesamiento de la información tanto en las direcciones verticales como en las horizontales¹⁵.

¹⁵ Op. Cit. 10. Cap. 2. pág. 108.

Es una estructura aplicable a empresas de tamaño medio con múltiples productos y que además ofrece la oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de producto al mismo tiempo. Es adecuada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un ambiente inestable. Al mismo tiempo, tiene como ventaja, el hecho de que los recursos humanos se comparten de manera flexible entre los productos y se logra la coordinación necesaria para satisfacer las demandas duales de los clientes.

Como contrapartida, se puede decir que se requiere un gran esfuerzo para mantener el equilibrio de poder, consume tiempo y requiere reuniones frecuentes para la resolución de conflictos.

Estructura Horizontal

Es un diseño reciente que organiza al empleado alrededor de los procesos centrales. Su uso es común cuando la empresa realiza una reingeniería o reingeniería de procesos de negocios, lo que "básicamente implica el rediseño una organización vertical". Se enfoca principalmente en los procesos centrales que inciden en forma horizontal en la organización y se involucran equipos independientes de trabajo que trabajan en conjunto para servir al cliente.

Gracias a la coordinación necesaria de este tipo de estructura, favorece la flexibilidad y la respuesta rápida ante los cambios en las necesidades del cliente. Además, pone énfasis en la cooperación y en el trabajo en equipo, y al mismo tiempo, permite una visión más amplia de las metas organizacionales ya que se eliminan las fronteras entre los departamentos funcionales.

No obstante, si no se logra determinar cuáles son los procesos centrales críticos para ofrecer valor a los clientes se puede perjudicar el desempeño organizacional. Es una estructura complicada que consume tiempo para los cambios importantes de la cultura, diseño de puestos, sistemas de información, etc.¹⁶.

Estructura de Red Virtual

Mediante esta estructura la organización, con el objetivo de concentrarse en lo que hace mejor, subcontrata muchos o la mayoría de sus procesos principales a otra empresas y regula sus actividades desde una pequeña base de operaciones.

Es ventajosa para empresas principiantes, ya que permite desarrollar productos o servicios y lanzarse al mercado de forma rápida sin grandes inversiones. Es muy flexible, permite una respuesta rápida y además se logra reducir costos generales administrativos.

La debilidad es la falta de control ya que se lleva a la descentralización al extremo. Es más difícil lograr una cultura corporativa cohesiva y hay un bajo compromiso emocional entre la organización y los empleados lo que podría hacer aumentar la rotación¹⁷.

Estructura Híbrida

Este enfoque combina e incorpora las características de varias estructuras, como las nombradas anteriormente, con el fin de favorecerse con las fortalezas y evitar las debilidades de diferentes características

¹⁶Op. Cit. 10 Pág. 113.

¹⁷Op. Cit. 10. Pág. 117.

estructurales. Debido a su gran flexibilidad, son comunes en entornos cambiantes y complejos. Es posible combinar características de estructuras funcionales y divisionales, como también combinar las características de las estructuras funcionales y horizontales¹⁸.

Cada tipo de estructura se aplica en diferentes situaciones y satisface diferentes necesidades. Lo que se busca es un equilibrio entre el control vertical, relacionado con metas de eficiencia y estabilidad, y la coordinación horizontal, asociada al aprendizaje, innovación y flexibilidad.

La estructura debe diseñarse de tal manera que se logre la mejor combinación entre control vertical y colaboración horizontal, centralización y descentralización y ofrecer un flujo de información tanto vertical como horizontal en la medida que sea necesario para alcanzar las metas organizacionales globales. Toda empresa cuenta con una estructura organizacional en relación a sus necesidades, por medio del cual ordenan sus actividades, procesos y el funcionamiento de la misma.

La estructura organizacional se expresa mediante un **Organigrama** que permite conocer la configuración básica de toda la actividad y sus mecanismos coordinadores. *"El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización"*¹⁹. Pone de manifiesto las unidades que componen la organización, como se relacionan entre sí, como se encuentran agrupadas las posiciones y unidades; y como cada posición y departamento se ajusta a un todo para coordinar las tareas de la organización.

Este agrupamiento permite un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Además requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes, crea medidas comunes de desempeño y alienta el *ajuste mutuo*. Es a partir del organigrama que se puede analizar

¹⁸ Op. Cit. 10 pág. 120.

¹⁹ Op. Cit. 10 pág. 90.

los procesos de la empresa al mismo tiempo que los puestos involucrados y la forma en que estos se estructuran.

Formalización del comportamiento

Luego de estudiar los distintos diseños de estructuras, organigramas y regresando a **Mintzberg** con el objetivo de complementar todo lo analizado anteriormente, es necesario enfocar la mirada en torno a la "**Formalización del Comportamiento**" ya que representa la forma de estandarizar los procedimientos de trabajo de la organización y de regular el comportamiento y el camino a seguir para ejecutar productivamente las tareas.

No obstante, antes de proseguir el estudio sobre la estandarización de procedimientos de trabajo, se considera necesaria la definición **procedimientos**.

Según el libro "Administración Una Perspectiva Global", en su 11ª. Edición de **Harold Koontz** y **Heinz Weihrich** 1999, página 131... los autores plantean que *"Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades"*²⁰

Además, según **Michael Hammer**, quien es citado en el libro "Teoría y Diseño Organizacional" de **Richard L. Daft**... *"un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas relacionadas y actividades que trabajan de manera conjunta para transformar las entradas en salidas que creen valor para los clientes"*...²¹

²⁰ Harold Koontz y Heinz Weihrich, (1999) "Administración Una Perspectiva Global", en su 11ª. Edición. Pág. 131

²¹ Op. Cit. 20. Pag. 135.

Luego de esta aclaración y siguiendo con **Mintzberg** se pueden mencionar tres modos de **Formalización del Comportamiento**:

- a) Por la posición: se atribuyen las especificaciones a la tarea misma.
- b) Por la corriente de trabajo: se atribuyen las especificaciones al trabajo.
- c) Por las reglas: se emiten las especificaciones en general²².

La estandarización permite reducir la variabilidad del comportamiento, por medio de su regulación, y de esta manera predecirlo y controlarlo, al mismo tiempo que se logra coordinar actividades. Se hace necesario cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminada.

En la dimensión horizontal, logra repetición, para imponerles los procedimientos más eficientes. Es así que, cuanto más estable y repetitiva la tarea, mas programada es la parte de la organización que la contiene.

La formalización del comportamiento se encuentra generalmente en el núcleo operativo, donde las condiciones son más estables y las tareas más repetitivas.

Para finalizar, cabe aclarar el concepto de **manual de procedimientos**; esto es... "un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o todo del organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal"²³.

"Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una

²² Op. Cit 3 Pág. 43

²³ Joaquín Rodríguez Valencia, "Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos", 3ª Edición, México: Pag. 98

unidad administrativa. Se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen "Diagramas de Flujo" basados en símbolos para aclarar los pasos"²⁴.

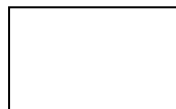
"Los Diagramas de Flujo muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (procedimiento general), hasta los puestos que intervienen (procedimiento detallado). Los diagramas presentados de forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos".²⁵ Además, se aconseja utilizar un número reducido de símbolos de diagramas de flujo, con el objetivo de esclarecer los procesos y dar una representación del análisis.

A continuación se presentan algunos símbolos de esta herramienta:

Documento: es aquel evento que tiene como resultado un documento, ya sea facturas, presupuesto, informes, etc.



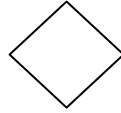
Operaciones: representa una etapa del proceso.



²⁴ Op. Cit. 23 Cap 5 Pag 100

²⁵ Op. Cit. 23 Cap 5 Pag 108

Decisión: evento que representa una toma de decisión. A partir del mismo se despliegan dos opciones, una afirmativa y la otra negativa que definirán el camino a seguir en el proceso.



Limites: Símbolo que identifica el inicio o fin de un proceso.



Metodología para su aplicación

Buscando desarrollar un diagrama que demuestre la secuencia de actividades de la empresa en estudio se seguirá la siguiente metodología:

1. Establecer el proceso que se va a realizar.
2. Confeccionar un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
3. Definir detalladamente las etapas del proceso y describir las actividades que resulten de cada una de ellas.
4. Identificar los responsables para la realización de cada actividad descrita.
5. Comprobar si el Diagrama de Flujo diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y hacer las correcciones que se consideren necesarias.

Así, este documento permite reunir todos los procedimientos de una unidad, logrando mayor coordinación, dirección y control. Además, es un medio valioso para registrar la información, la secuencia de las diferentes actividades señalando en él, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se realizan. El objetivo es uniformar y documentar las actividades que se

realizan en la organización orientando a sus responsables en el desarrollo de las mismas y generando una reducción de tiempo y esfuerzos en la ejecución de actividades.

Para terminar y completar el análisis interno de la empresa, se lleva a cabo un análisis de las Fortalezas y Debilidades de la estructura y procedimientos que posee RAS S.A.

Para esto se tomo como base bibliográfica a **Thompson y Strickland** nuevamente, dado que presentan la matriz de posicionamiento o planificación **FODA**²⁶ como mecanismo de representación conjunta de:

1. Fortalezas y Debilidades de la empresa.
2. Amenazas y Oportunidades que presenta el entorno.

Se entiende por **Fortalezas** de la empresa, sus destrezas y experiencias, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado.

Las **Debilidades** de la compañía, a diferencia de lo anterior, se refieren a las carencias con las que cuenta la empresa o alguna condición que la coloca en desventaja.

Por otro lado, el mercado puede presentar **Oportunidades** para la organización (aquellas que ofrecen un crecimiento rentable y la compañía posee el mayor potencial para obtener una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos que ya tiene la compañía o que puede generar), como también **Amenazas** a la rentabilidad de la empresa y a su posición de mercado, para protegerse de ellas, la empresa debe contar con una base de recursos.

²⁶ Arthur A. Thompson, Jr. Y A. J. Strickland III, 2000, "Administración Estratégica", Undécima Edición, McGraw-Hill, cap 4 Pág. 112

Sin embargo, dado que el objetivo de la presente tesis será el relevamiento y análisis de la empresa para detectar posibles falencias en su gestión interna, se deja para otro momento el análisis de las Oportunidades y Amenazas del entorno. Ello se debe a que para realizar un análisis profundo de estos factores, no se dispone del tiempo que insume un análisis del mercado, en profundidad. Asimismo, el centro del trabajo apunta al desarrollo interno de la empresa, si es importante conocer el entorno en general, y sus procesos de crecimiento, de la empresa, ya que esto influirá en la decisión de que estructura organizacional proponer, buscando optimizar la adaptación de la empresa al mismo.

Asimismo, cabe destacar, que el diseño de estructura organizacional se relaciona a un modo de ajuste de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento, es por ello que, se realiza un análisis del entorno y sector en el que se desenvuelve diariamente la empresa. Se intenta indagar sobre distintos factores y fuerzas que caracterizan a su industria y como éstas afectan a la empresa en particular.

La identificación de los "**Factores Clave de Éxito**²⁷" (**FCE**) propios de la empresa para desempeñarse en su mercado, tiene como objetivo saber cuáles son aquellas funciones que deben ser efectuadas con excelencia y que contribuyen al éxito de la estrategia de la organización.

En el capítulo tercero del libro "Administración Estratégica", los autores, **Thompson y Strickland**, señalan cuales son los factores clave de éxito, estos son: ..."las acciones, estrategias y características que mantienen las empresas que lideran el sector", es decir lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente con el objetivo de ser exitosos. El conocimiento de los mismos es el primer paso para implementarlos en la empresa a analizar y de ésta forma transformarla o mantenerla como una de ellas.

²⁷ Op. Cit 26. Cap. 3, Pág. 102

Esto permite que la empresa pueda identificar oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la organización, en otras palabras, la empresa se organiza con el objetivo de cumplir las actividades que implican una estrategia.

Seguidamente, se analiza el entorno en el cual opera la empresa, por lo que se procede a definir que "**Características Económicas**"²⁸ posee la industria en que se desempeña y vale decir que existen diversos factores propios en una industria en particular, lo que la diferencia de las demás.

Algunos factores relevantes a tener en cuenta para el análisis son los siguientes:

- a. El volumen general y el índice de crecimiento del mercado.
- b. El ritmo de cambio tecnológico.
- c. Las fronteras geográficas del mercado.
- d. Facilidad de ingreso / salida.
- e. Ganancias generales.
- f. El número y volúmenes de compradores y vendedores.
- g. Productos idénticos o altamente diferenciados.
- h. Economías de escala.
- i. Tipos de canales de distribución para tener acceso a los compradores.

El análisis de manera conjunta de estos factores permite conocer la realidad competitiva y de la industria que rodea a la empresa.

Por otro lado, las organizaciones coexisten en un ambiente al que deben corresponder en el diseño de su estructura. Por lo que **Henry Mintzberg** se enfoca en "**Cuatro Dimensiones del Ambiente**"²⁹ en particular:

1. Estabilidad: el ambiente de una organización varía de *estable a dinámico*, una variedad de factores puede hacer dinámico un ambiente, incluyendo un gobierno inestable, cambios

²⁸ Op. Cit 26. Cap. 3, Pág. 75

²⁹ Op. Cit 26. Cap. 6 pág 162.

impredecibles en la economía, cambios inesperados en la demanda del cliente o la oferta del competidor, tecnologías rápidamente cambiantes. Dinámico aquí significa impredecible, no variable, la variabilidad puede ser predecible, como en el crecimiento constante de la demanda.

2. Complejidad: el ambiente de una organización puede variar de *simple a complejo*. La dimensión de complejidad afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la comprensión del trabajo que ha de hacerse.
3. Diversidad de mercado: los mercados de una organización pueden variar de *integrado a diversificado*. La diversidad de mercado puede resultar de una amplia variedad de clientes, de productos y servicios, o de áreas geográficas en que las producciones son comercializadas. Claramente, la diversidad de mercado afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la diversidad del trabajo a ser hecho.
4. Hostilidad: el ambiente de la organización puede variar de *liberal a hostil*. La hostilidad es influida por la competencia, por las relaciones de la organización con sindicatos, gobiernos, y otros grupos externos, y por la disponibilidad de recursos para ella. Por supuesto, los ambientes hostiles son típicamente los dinámicos. Pero la extrema hostilidad tiene un efecto especial sobre la estructura que se desea distinguir. La hostilidad afecta a la estructura especialmente a través de las variables intermedias de la velocidad de la respuesta necesaria.

Es de suma importancia considerar el efecto específico que tiene el ambiente sobre la organización en el diseño de la estructura y la capacidad que tiene la empresa para relacionarse con su ambiente y predecirlo, comprenderlo y reaccionar rápidamente.

CAPITULO III: "METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN"

La información recaudada en este TFG se llevó a cabo por intermedio de **"Herramientas de Recolección de Datos Primarios y Secundarios"**, relevando tanto los aspectos internos como externos que rodean a la organización para poder elaborar y ofrecer un proyecto de aplicación que sea de utilidad para la empresa.

Como fuente de información primaria se realizaron entrevistas no estructuradas como entrevistas informales, y entrevistas focalizadas abiertas. Específicamente, en las fases iniciales de investigación y con el objeto de tener un primer acercamiento a la realidad de la empresa, se realizaron entrevistas no estructuradas e informales con los propietarios de RAS S.A. No obstante, estas fueron complementadas con una entrevista focalizada abierta, con el fin de indagar sobre la estructura, funciones, operaciones, áreas, estrategias y políticas de la empresa.

Además, se llevó a cabo un cuestionario por escrito a responsables directos de cada actividad que se realiza en la empresa, con el objetivo de hacerlo sin generar pérdida de tiempo al personal y buscando indagar sobre las tareas a desempeñar, funciones, procesos, como así también las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Por otro lado, una herramienta útil como lo es la observación directa, se utilizó para analizar las distintas actividades y áreas que se desarrollan en la organización, detectar responsables y toda la información necesaria para realizar la reorganización y formalización de procesos. Así también permitió la introducción en el contexto cotidiano de la empresa.

En relación a las fuentes secundarias de información, se utilizaron artículos y paginas oficiales de internet, como punta de partida para realizar las primeras investigaciones acerca de la empresa, datos específicos del mercado, estadísticas, necesarias para complementar el trabajo. Mediante esta herramienta se realizó un análisis del entorno externo de la empresa, la industria y sector al que pertenece, cuáles son características económicas

más relevantes, factores claves de éxito, factores relacionados con la situación del país y la organización y el ambiente.

Así es que, mediante la utilización de los instrumentos arriba mencionados (entrevistas, cuestionarios por escritos, observación directa y búsqueda en internet), se realizó un diagnóstico de la empresa, cuya información obtenida permitió elaborar una propuesta que guie en el logro de los objetivos de la organización.

2

Segunda Parte: "Diagnóstico Interno y Externo"

SEGUNDA PARTE

CAPITULO IV: "ANÁLISIS INTERNO DE RAS S.A."

RAS S.A. es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en la localidad de Montecristo, departamento de Río Primero, ciudad de Córdoba, cuyo rubro es el de "Reventa, Distribución y Producción de Productos de Higiene Descartable", su personería jurídica corresponde al de una Sociedad Anónima.

Al presente la empresa cuenta con un total de 14 empleados y se encuentra abocada a la representación de las marcas "Bebepañal", "Mujernueva" y "Adultopañal".

RAS S.A. comercializa sus productos percibiendo un porcentaje de las ventas que realiza a nombre de la empresa que representa, pero sin llevar a cabo la distribución de los productos.

Por otro lado, la empresa trabaja con Scrap (productos con fallas), suministrado por la misma firma proveedora, a los que les realizan una serie de composturas, conformando productos de segunda calidad y con marca propia ("Femm" y "Pañal2"). Asimismo comercializan estos mismos productos, pero sin marca a los que llaman "Cristal", lo que les permite ofrecer un precio aún más diferenciado.

Asimismo, la empresa posee una sucursal de venta a consumidor final, minorista y mayorista. Aquí la empresa no solo comercializa los productos que representan para la firma proveedora y sus propios productos, nombrados en el párrafo anterior, si no también ofrece al público una amplia variedad de marcas del mismo rubro.

Evolución de la Empresa

El nacimiento de la empresa RAS S.A. se remonta al año 1978, iniciando la actividad como distribuidor mayorista con la venta de Algodón, Toallas Higiénicas, Pañales y refuerza pañales (Nocturnos). Además, entre sus productos de perfumería tenían incorporado marcas líderes como Gillette, Palmolive, Kolino, la línea Ponds y Accesorios para Bebe etc. (siempre en calidad de distribuidor mayorista) con una cartera de 500 clientes aproximadamente en ciudad e interior, compuestos por farmacias, droguerías y ramos generales.

Al comienzo de los años 80, y sobre la base de los grandes cambios en la evolución de los tiempos tanto social, económico y político, el pañal descartable toma auge, y muchas empresas comienzan avizorar la introducción del novedoso producto.

Inmediatamente muchas empresas ya estaban interiorizándose sobre la posibilidades de fabricación del mismo a nivel nacional.

Ante esta circunstancia RAS S.A. solventa la situación con los productos que tenía anexados, hasta que entabla relaciones comerciales con una firma reconocida de Buenos Aires, fabricante de algodón y toallas Higiénicas y se proyectan al mercado con la creación del algodón troquelado y toallas femeninas, agregando esto, a las líneas de productos que ya comercializaba.

En 1985 en el marco de una inflación muy alta, los inversionistas se vuelcan al dólar, esto comienza a aumentar su cotización cada vez más rápidamente, a medida que se incrementa el valor del dólar los empresarios reajustan los precios de los productos, momento en el que se desata la hiperinflación. El alza de los precios minoristas, que alcanza un aumento del 80% en mayo, llega al 200% en julio. Ante esta situación económica se dificulta la compra del pañal descartable debido a que estos cotizan en el mercado a un valor de dólares.

Las fábricas nacionales evolucionan, se actualizan en lo referente al producto y se deja de importar para dar comienzo a la fabricación y al consumo nacional.

"RAS S.A.", que hasta ese momento operaba con una firma reconocida de la ciudad de Buenos Aires, se desvincula de esta y surge la propuesta de trabajo con otra empresa fabricante, también en Buenos Aires, y proponen una cadena de distribución en el área de consumo masivo del producto, para la zona de Córdoba y el Noroeste del país, ofreciéndoles el servicio de gestión comercial en la zona centro y delegando la tarea de armado de cadena de distribución a otras personas, dado los conocimientos y contactos que RAS S.A., poseía, por su desempeño en lo referente a comercialización y venta en sus trabajos anteriores.

Ciertamente, la fábrica aprueba el proyecto otorgándole un límite de crédito para que realice los contactos y la distribución de los productos, de esa manera se convierte en representante exclusivo de dicha fábrica, y rápidamente se posiciona en el mercado distinguiéndose por su calidad.

RAS S.A. operaba, en aquel momento, de la siguiente manera: adquiere los productos en grandes volúmenes de acuerdo al límite de crédito acordado, para luego realizar las ventas por su cuenta a las distintas bocas de expendio de su zona de influencia, obteniendo por esta operación un margen de utilidad determinado.

Transcurrido un tiempo, visualizan para su empresa la oportunidad de expandirse y ofrecer el mismo producto a otros sectores de distintos recursos con intención de ingresar a otras plazas. Así emprenden la tarea de trabajar el Pañal con fallas (Scrap), que antes se consideraba desecho, para hacer del mismo un producto de Segunda Calidad, para lo cual adiciona trabajadores, y se lanza con la incorporación de una marca propia, en la modalidad anteriormente descripta.

Al cabo de un tiempo se rompen las relaciones comerciales con dicha fábrica, y se deja de operar como agentes de ventas por razones de reestructuración, dando comienzo nuevamente a la relación comercial con su primer proveedor.

A partir de ese momento RAS S.A. vislumbra un gran espectro de consumidores y/o comerciantes a los que les otorga la distribución de sus productos, fortaleciéndose en segundas marcas, lo que le permite conseguir una estructura importante de distribución en la zona de influencia, con la

posibilidad de brindar a futuros revendedores, una gran capacidad de penetración en el mercado y acceso a las bocas de taquilla de la plaza.

Durante el transcurso de todos estos años la firma procura brindar productos acordes a las necesidades del consumidor, mejorándolos constantemente para satisfacer las exigencias del mercado.

Continuando con el análisis de la realidad interna de esta empresa y para llevar a cabo el diseño de la estructura organizacional es necesario conocer diferentes factores propios de cada organización, dado que cada empresa y su correspondiente estructura son diferentes.

Por lo anterior, es que se comienza a analizar cuáles son los objetivos, visión y misión de RAS S.A. puesto que si estos factores no fueren claros y no se correspondiesen con el verdadero operar de la empresa, su estructura no estará correctamente definida afectando en el corto o mediano plazo al desempeño de la organización.

Objetivo de la organización

El Objetivo de RAS S.A. es adaptarse favorablemente a los cambios de escenario "satisfaciendo las necesidades de un mercado muy amplio y competitivo" ya que se trata de un rubro muy explotado y demandado. Se propone ofrecer una amplia diversificación de artículos; al mejor precio de plaza, utilizando las habilidades necesarias para continuar siendo competitivos, sobre todo entre compradores tradicionales y en la incorporación de nuevos clientes".

El principal Objetivo que posee RAS S.A. tiende al reconocimiento del Pañal Descartable "Bebepañal" como un pañal de primera calidad en el mercado local, manteniendo y/o acrecentando la cartera de clientes.

Misión – Visión

Cabe destacar que actualmente, la empresa no posee misión ni visión explícita, en el cual se pueda guiar y orientar al personal, aspectos importantes para saber cuáles son sus metas a alcanzar, por lo que el personal no tiene bien definido los objetivos y metas.

Estrategia:

La estrategia genérica actual de RAS S.A. no está claramente expresa, sin embargo, en relación a las características estándar que presenta el producto que se ofrece, la difícil posibilidad de lograr una diferenciación que tenga valor para los compradores, la intensa competencia en precios, el bajo costo que poseen los compradores si cambian de producto, el significativo poder de negociación de los compradores y dado que la gama de clientes a la que se apunta es amplia, la estrategia competitiva que mejor se adapta es la "Estrategia de Liderazgo de Bajos Costos" para lograr un desempeño de utilidades superior a sus rivales.

La contrariedad de este tipo de estrategia es que los rivales pueden imitarla fácilmente. Dado que el mercado en el que compite RAS S.A. es amplio, los compradores son sensibles al precio y la meta de la organización es establecer una ventaja de costos sostenibles en relación a los competidores.

La estrategia de Liderazgo en bajo costo se da por las características del mercado en el cual compite RAS S.A. que enseguida se detalla:

- La competencia de precios es intensa.
- El producto de la industria se encuentra estandarizado.
- Existen pocas maneras de lograr una diferenciación.
- Los compradores son importantes y tienen un poder de negociación alto para reducir los precios.

- Los compradores incurren en un cambio de costos bajos al preferir un vendedor por otro.
- El producto es un bien fácilmente disponible con un sin número de vendedores.

Para llevar a cabo un "Liderazgo En Bajos Costos" RAS S.A. debe analizar continuamente sus procesos y procedimientos de manera de reducir los costos para ser inferiores a la competencia, manteniendo niveles aceptables en la calidad en el producto.

Política

La Política de la empresa es "una buena atención personalizada y buscando la mejora continua con el fin de brindar productos y servicios acordes a las exigencias de nuestro mercado meta", sin embargo si bien son reconocidas por los dueños de la empresa, la misma no está formalizada.

¿Que busca satisfacer la empresa?

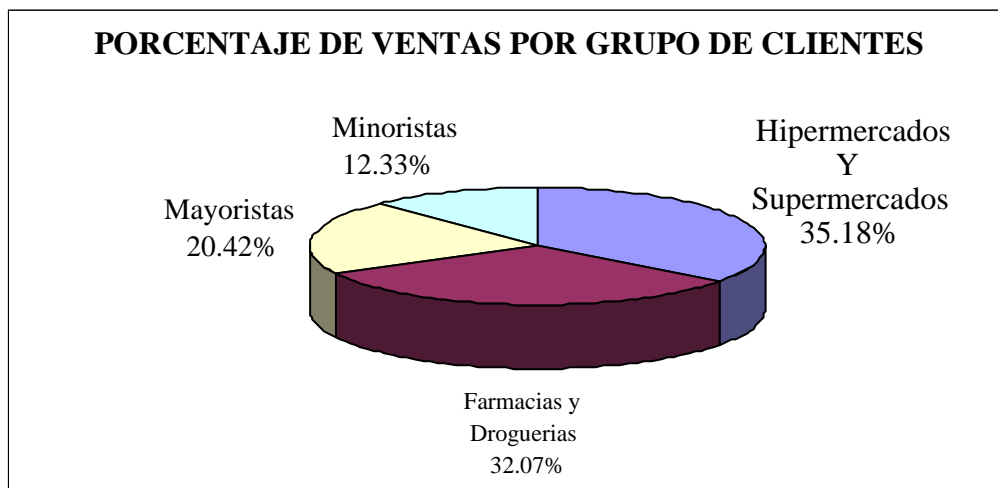
Según se observa RAS S.A. busca satisfacer a través de la representación comercial y distribución, su necesidad de llegar a las bocas de expendio de manera rápida, segura y confiable; al mismo tiempo les brinda a estas la posibilidad de acceder a una amplia gama productos de consumo masivo. Cabe destacar que la empresa al satisfacer su propia necesidad satisface la de su representado.

Tamaño

RAS S.A. es una empresa que se encuentra en expansión, pero sigue siendo aún de estructura chica, su necesidad de coordinación, control, comunicación y mejor departamentalización aumenta cada vez más.

Según información brindada por la organización y con el objetivo de plasmar el crecimiento obtenido por la empresa, se puede graficar el porcentaje de sus ventas correspondientes a cada grupo de cliente como muestra el cuadro a continuación.

Cuadro N°1: Porcentaje de Ventas por Grupo de Clientes.



Fuente: Elaboración propia³⁰.

Flexibilidad

RAS S.A. tiene un buen funcionamiento presente, gracias a la flexibilidad que otorga su pequeña estructura, debido a las exigencias cambiantes del mercado, a las que somete día a día sus recursos, los cuales tienen posibilidad de adaptación a las condiciones futuras.

³⁰ El cuadro N° 1 se realizó con información brindada por los dueños de la empresa recabada con las entrevistas correspondientes a la investigación.

Sin embargo, esta flexibilidad está dada por la informalidad de la estructura, debido a que no existen diseños de puestos o procesos que estructuren las tareas, sino que depende de las directivas que bajan día a día los gerentes, con lo cual se puede considerar un rasgo adaptativo, aunque no beneficioso para su crecimiento, de la empresa.

El trabajo que se lleva a cabo en RAS S.A. es rutinario, especializado y altamente estructurado, por lo que requiere escasa supervisión directa, sin embargo, y como se decía anteriormente, no posee ningún tipo de manual de procesos o procedimientos donde estas actividades se encuentren establecidas.

No obstante, y dado que la empresa tiene un crecimiento cada vez mayor tanto en su facturación como en la obtención de nuevos clientes, se ve en la necesidad de formalizar su estructura definiendo claramente las áreas y sistematizando procesos.

Cultura

En RAS S.A. se observa que el personal se encuentra poco identificado con la cultura en relación a los valores, creencias e identificación del personal con la empresa debido a la falta de formalización, ya que desconocen cuáles son.

Contiene rasgos culturales netamente familiares, que hacen que la cultura se vea vinculada a una estructura cristalizada en años previos, que viene formada por los primeros dueños y que a su vez pareciera verse en dificultades frente a los cambios externos e internos. Sin embargo la lealtad a la empresa es uno de los valores más fuertes en esta organización. Como ejemplo de lo anterior, hay empleados que se encuentran en la organización desde hace 27 años, es decir desde prácticamente su nacimiento.

La cultura en RAS S.A. se caracteriza por que la empresa no efectúa análisis estratégicos, no existen objetivos ni metas claras, hay una considerable centralización en la cúpula de la empresa, no constan innovaciones y la departamentalización es confusa. Esta evolución está basada en un desarrollo paulatino y basado en la dinámica diaria de la empresa, no en una programación o estructuración formal de la misma.

Comunicación y Sistemas de Información Interna y Externa

La comunicación en RAS S.A. es informal, debido a que no hay una estructura formalmente establecida. Tiende a ser vertical descendente por las directivas dadas a los empleados, fluye desde el presidente y el gerente hacia los operarios.

Los empleados no conocen con claridad los objetivos y metas organizacionales, como en relación a los objetivos y responsabilidades del puesto, además de poseer una deficiente y poco fluida comunicación entre todos los integrantes de RAS S.A. y el presidente dándose en este último, una centralización de información de todos los niveles.

Los tipos de medios empleados para la comunicación, tanto con los empleados como con los proveedores, son en su mayoría informales: oral, instrucciones, directivas. La información descendente generalmente se emite "face to face", sin la intervención de medios electrónicos o registros formales (Minuta, Acta de reunión, etc.). Esto mismo sucede con los canales horizontales.

El hecho de que la comunicación sea principalmente oral y con poca retroalimentación puede dar lugar a barreras, distorsión y fallas en la misma, dado que no existe un respaldo escrito al cual recurrir como soporte para su análisis o toma de decisión.

La comunicación no es encauzada en forma óptima, ni conlleva al cumplimiento de los objetivos, por el contrario, es utilizada en una dosis mínima y solo a los fines que se necesita.

Por otro lado, la comunicación con las bocas de expendio y representado se realiza "face to face" o por medios electrónicos como: teléfono, fax, mails, etc.

En caso de que los pedidos se realicen telefónicamente, estos los atiende el gerente administrativo y posteriormente los deriva a vendedores.

La imagen que RAS S.A. emite es la de una empresa tradicional, familiar y en expansión, con poca formalización de la estructura, y todo lo que esto conlleva (procesos, procedimientos, puestos, áreas, etc.), y por otro lado, basado en la dinámica cotidiana de la empresa.

Canales de Distribución y Transporte

Los principales canales a través de los cuales la Compañía lleva sus productos al mercado incluyen principalmente mayoristas, farmacias y perfumerías, hipermercados, supermercados y local propio de venta minorista y mayorista.

La compañía se esfuerza por lograr la mejor presencia posible en cada canal y de esta manera llegar a los consumidores potenciales.

Con el objeto de tener cierta flexibilidad de transporte, reducir costo de fletes y lograr un mejor servicio al cliente, la compañía posee una Trafic para repartos a cortas distancias y de menor volumen.

Mecanismos coordinadores

En RAS S.A. el mecanismo coordinador destacado es el de "**Supervisión Directa**", centralizado en manos del Comité Directivo, quien dicta las instrucciones y supervisa las acciones. Existe una coordinación, dada por los dueños de la empresa, lo que permite encaminar las acciones hacia los objetivos de la misma; ellos supervisan tanto los niveles medios como el nivel operativo, teniendo un control absoluto de la empresa, y disminuyendo el nivel de flexibilidad de la estructura ante las eventualidades (por ejemplo ausencia temporal o definitiva de uno de los dueños).

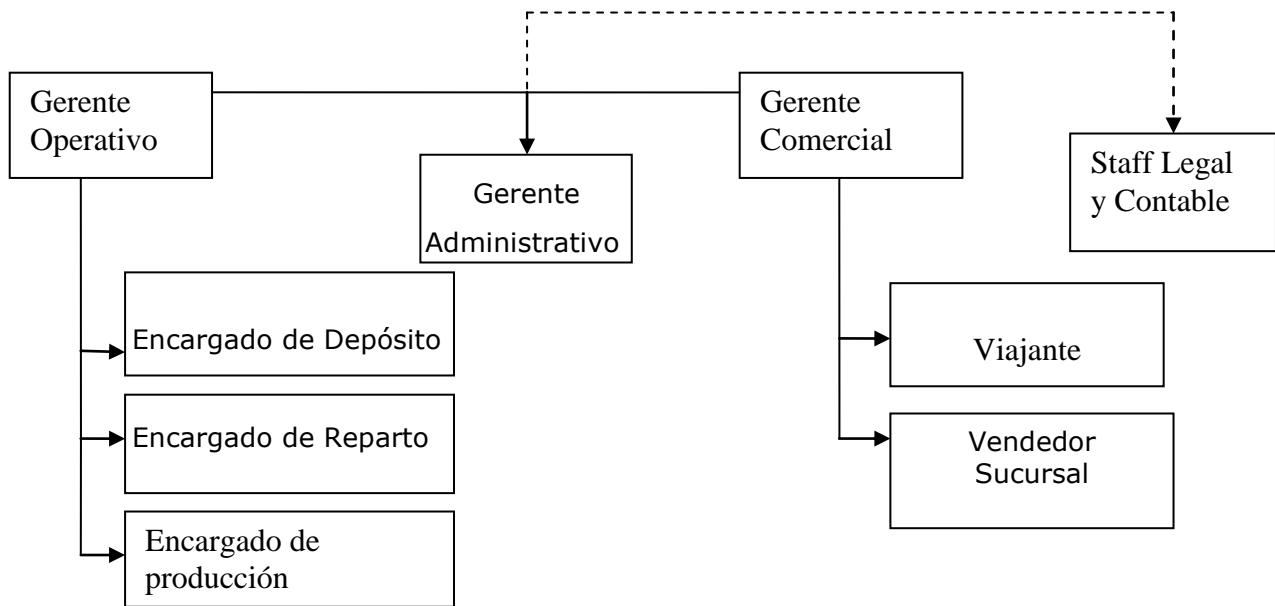
Estructura Orgánica

Para poder estudiar y realizar una propuesta adecuada a la realidad de la empresa, se relevó la estructura de la misma. Cuáles son las áreas y puestos de la empresa, la estructura jerárquica, cantidad de empleados por área y básicamente responsabilidades en general.

Sin embargo, al cuestionar por la estructura formal de la empresa, ambos socios acordaron que esta no existe como tal, sino que tanto los puestos como responsabilidades y tareas están asignados de manera informal, y que la inducción a la empresa se realiza por guía del supervisor inmediato al puesto.

También especificaron que no existe organigrama de la empresa diseñado formalmente, debido a esto se les pidió que diseñaran como ellos visualizaban la empresa, que dibujaran el organigrama de cómo estaría compuesta la estructura actual de RAS S.A. En función de esto es que surgió el siguiente organigrama:

Cuadro N° 2: Organigrama Actual de RAS S.A.



FUENTE: Elaboración de los directivos de RAS S.A.

Este organigrama representa la empresa como un sistema de autoridad formal que baja por la jerarquía. Representa una imagen de la división de trabajo y muestra que posiciones existe en la organización, como están agrupadas en unidades y como fluye la autoridad formal.

Debido a que la estructura es pequeña, y que la empresa responde a la dinámica propia de una empresa PyMEs, la Gerencia General se involucra en gran medida en todos los procesos administrativos, provocando una supervisión y control directo sobre estos procesos.

La distribución de las mismas es no sólo informal, sino que en ciertos casos deficientes, lo que provoca una centralización de éstas y de la toma de decisiones. Las tareas de control y dirección se realizan de manera informal, en relación con los mandos intermedios y operativos. Es una organización con tramos amplios y posee un número reducido de niveles.

RAS S.A. cuenta con un total de 14 empleados incluyendo los propietarios, staff externo (Estudio Jurídico y Estudio Contable) y empleados de las diferentes áreas.

La estructura sigue un formato jerárquico simple, es decir, tiene tres niveles y en los tres la Dirección está relacionada ya sea directa o indirectamente.

Daft menciona este tipo de estructura como Funcional, ya que las funciones están agrupadas por las tareas que deben realizarse, se encuentra dividida en cuatro áreas, estas son:

- Área de ventas
- Área de Producción
- Área de depósito y reparto o distribución.
- Área administrativa.

El poder, la toma de decisiones y la información están centralizados en los niveles superiores, presidente y director general, provocando que la parte clave de la estructura sea la cumbre estratégica. Esto muchas veces genera una sobrecarga a los directivos con tareas y decisiones que deberían estar en manos de niveles inferiores, para que la cúpula este dedicada ciento por ciento en cuestiones de real importancia para el futuro de la empresa y que les permita actuar con rapidez.

La organización requiere una estructura que le permita delegar tareas, pero, sin perder el control, para esto se necesita mayor coordinación entre departamentos.

El diagrama que presenta la empresa se puede dividir de la siguiente manera:

1. LINEA DE AUTORIDAD FORMAL

Núcleo operativo

En la base se encuentran sus **operarios**, los que ejecutan el trabajo básico de elaborar los productos y brindar los servicios, estos conforman el núcleo operativo y se coordinan por el *Ajuste Mutuo*, se logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal y sus tareas son relativamente no especializadas e intercambiables en algunos casos.

Está compuesto por:

- Área de Producción.
- Área de Depósito y Reparto.
- Área de Ventas.

Línea media

En otro nivel, en la línea media de la estructura, se encuentra el gerente administrativo, entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.

Cumbre estratégica

Compuesta por presidente y director general, ambos dueños de la empresa.

Estas tres partes de la organización, núcleo operativo, línea media y cumbre estratégica, están conectadas a través de una sola línea de autoridad formal.

STAFF

Staff de apoyo

El Staff de apoyo, contable y legal, proveen los servicios indirectos, y están separados de la línea principal de autoridad e influyen sólo indirectamente sobre el núcleo operativo, éste solamente aconseja a los que toman las decisiones en la organización, es decir a la cumbre estratégica (director general) como a la línea media (gerente administrativo). Son consultores cuando se los necesitan, no están incluidos permanentemente dentro de la organización.

El **departamento de Staff Contable** se ocupa de brindar asesoramiento contable: ocupándose de informar a la Administración a cerca de asuntos como liquidación de sueldos, relación con la A.F.I.P., con la D.G.R., llevar los libros (I.V.A.) de la empresa.

Tecnoestructura

Se advierte que esta empresa no cuenta con un equipo de normalización de la misma, es decir Tecnoestructura. Las tareas de control y dirección se realizan de manera informal, en relación con los mandos intermedios y operativos.

Base de agrupamiento: "agrupamiento por proceso de trabajo y función"

En RAS S.A. la agrupación de actividades está dada de acuerdo con las funciones de la empresa, expresa lo que la organización hace; las funciones empresariales aquí son: Compras, Ventas, Distribución, Administración, Producción y Depósito. Las unidades están basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador.

Centralización – Descentralización

El poder de decisión está concentrado en la cumbre estratégica, tanto el presidente como el director general retienen tanto el poder formal como el informal, tomando ellos desde las decisiones importantes hasta las decisiones operativas, y coordinando su ejecución por la supervisión directa, así se determina que en RAS S.A. se da una "**Centralización Vertical Y Horizontal**".

Teniendo en cuenta este panorama organizacional, puede determinarse, además, que los dueños de la empresa, detentan la mayoría de la toma de decisiones y, por consiguiente, el manejo estratégico. Por otro lado, las decisiones operativas menores que los empleados pueden llevar a cabo sin necesidad de consultarlas, no afectan procesos, no implica manejo de dinero, ni incluye ningún tipo de accionar que pueda modificar el funcionamiento actual de la empresa.

Esto implica una alta centralización de la toma de decisiones y del poder en la cúpula de la empresa como se dijo anteriormente, y la consiguiente baja descentralización involucra muchas veces una burocratización y enlentecimiento de los procesos internos, lo que puede afectar la productividad de la organización, tanto a nivel de recursos humanos, como tecnológicos, como de tiempo, en definitiva afecta la rentabilidad de la empresa.

ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se procederá a un análisis profundo de las encuestas realizadas en RAS S.A. para detectar cuáles son las posibles falencias. La finalidad es cotejar que las actividades y funciones se encuentren debidamente asignadas a las personas que deben desempeñarlas.

Precisamente, con el objetivo de investigar sobre la realidad actual de la organización en estudio, se llevó a cabo una serie de entrevistas y cuestionarios. Se indagó acerca de qué tipo de empresa se trata, cual es su visión/ misión, estrategia, como se encuentra organizada, como son distribuidas sus tareas, que procesos son llevados a cabo con el objetivo de cumplir con las tareas de la organización, etc.

La encuesta que se efectuó en RAS S.A. fue dirigida a los directivos exclusivamente ya que lo que se buscará con el consiguiente análisis será la descentralización de las actividades acumuladas en la parte superior de la organización.

Se recabó información sobre los procesos que se lleva a cabo en la empresa, sin embargo se destaca que en ninguno de los mismos que se describen a continuación se encuentran formalizados, sino que se deducen tanto de las entrevistas como del relevamiento de los puestos y de las tareas asignadas. Se detallan a continuación los seis procesos que RAS S.A. lleva a cabo en su operatoria diaria.

El primer proceso importante que se destaca, es el **proceso de compras**. Se da inicio con el pedido que realiza el cliente a RAS S.A. vía telefónica o e-mail. Una vez que llega el pedido, el director o el presidente de RAS S.A. realizan el pedido al proveedor en Bs As mediante e-mail. El proveedor emite la factura y la envía a RAS S.A. y envía el pedido a través

de una empresa de transporte tercerizada al cliente que lo solicito. Posteriormente, el Presidente, el Director General ó el Viajante, cobran con recibo del proveedor. La administración realiza la nota con los pagos y finalmente se realizan los pagos a Bs. As.

En RAS S.A. existe un segundo proceso de compras, el proceso anteriormente descrito es el proceso de compra de los clientes del proveedor de RAS S.A., dado que la empresa en estudio tiene el carácter de representante de este proveedor en la zona centro y NOA del país, y vende a su nombre.

Así es que RAS S.A. tiene además, su propio proceso de compras. Comienza por el pedido del cliente RAS S.A. vía telefónica o e-mail. La persona que recibe el pedido lo trasmite a Presidente o al Director Gral. y este lo deriva al Encargado de Depósito para que verifique la existencia de la mercadería en Stock. Si hay stock en existencia, el Presidente factura y el Encargado de Reparto envía el pedido al cliente. Y finalmente el Presidente, Director Gral. o el viajante realizan el cobro de la mercadería facturada. En el caso de que no haya mercadería en stock, el Presidente o Director Gral. realizan un nota de pedido y lo envían a su proveedor vía e-mail. El proveedor, realiza la factura a RAS S.A. y envía la mercadería. La administración recibe la factura, controla los precios, la mercadería y en último lugar emite el pago, previa autorización del directorio.

Por otro lado, se encuentra el **proceso de depósito**. Este proceso comienza cuando el Encargado de Depósito recibe la mercadería, la que es controlada junto al Presidente o al Director Gral. Por último, el Encargado de Depósito acomoda la mercadería en el depósito.

Otro **proceso es el de cobranzas**, donde, el Encargado de Reparto, entrega la mercadería al cliente y el Presidente o el Director Gral. emiten la

factura. Este proceso termina cuando el Presidente, Director Gral. o el Viajante realizan el cobro según a quien corresponda el cliente de que se trate.

Respecto al **proceso de pagos**, la recepción del remito y/ factura, dan comienzo a este proceso. Cuando esto sucede, la Administración, revisa los montos y lo envía al Presidente para que autorice la emisión de cheques cuando son facturas de montos altos. La Administración, luego de la autorización, emite orden de pago (duplicado) y cheque, dando por terminado el proceso de pagos.

RAS S.A., cuenta además con un **proceso de distribución** para la mercadería que compra a su nombre y revende a sus propios clientes. El proceso comienza cuando el Presidente o Director Gral. comunican al Encargado de Reparto la cantidad de mercadería solicitada por los distintos clientes junto a su factura correspondiente, luego se arman los pedidos y se lleva a cabo la distribución.

Por último, cabe nombrar el **proceso de producción** de RAS S.A., aquí el proceso empieza por la realización del pedido de Scrap a su distribuidor en Bs. As., ya sea de Scrap (es por kilo y suelto: "cristal") o de 2da. (Pañal y toallas femeninas con fallas: "Femm" y "Pañal2"). En ambos casos, el Encargado de Depósito es quien recibe la mercadería. Pero el proceso aquí toma dos caminos, por un lado el Scrap, luego de su recepción, es descargado por el Encargado de Depósito y por el Encargado de Producción. Luego, la mercadería es acomodada y dividida en las distintas líneas de trabajo (Adulto, Bebé y Toallas y Protectores) para ser revisados y observar si el producto tiene alguna falla o se encuentra en buenas condiciones.

Así, lo que no necesita compostura se separa y sale como mercadería de 1era., para la venta (FEMM, PAÑAL2, Y CRISTAL). Por otro lado, los

productos que poseen fallas, se arreglan; es decir, se colocan los elementos que le faltan al producto, y se convierten en mercadería para la venta. Y finalmente, lo irrecuperable se junta y se revende por kilo a una empresa en Bs. As. El proceso continúa con la preparación de los bolsones cerrados y finaliza con el estibo de los bolsones al depósito.

Como se puede observar, en la mayoría de los procesos, tanto el presidente como el director general, están involucrados en muchas tareas operativas. Esto se debe principalmente a que no existen controles formales y eficientes, que les permitan garantizar la eficacia de la tarea que realizan los empleados, y por otro lado responde a la dinámica propia de la empresa familiar, donde los dueños para tener el control, asumen actividades que no les corresponden y le sacan tiempo a la planificación estratégica o a la ejecución de tareas relacionadas a la gestión de la empresa.

Siguiendo con la información recabada mediante las entrevistas y cuestionarios realizados, se le preguntó a los directivos cuáles eran sus áreas funcionales y como estaban compuestas, a lo que respondieron:

Área Gerencia, compuesta por: Presidente y Director Gral.

Área Administración, compuesta por el Director Administrativo.

Área Ventas, compuesta por: Presidente, Director Gral., Viajante y Vendedor Minorista y Mayorista en sucursal.

Área Depósito, compuesta por Encargado de Depósito.

Área Reparto, compuesta por Encargado de Reparto.

Área Producción, compuesta por: Encargado de Producción y cuatro empleadas bajo su supervisión.

Staff, compuesta por: Abogado y Contador.

Mediante los cuestionarios de puestos, se detectó qué actividades se realizan en cada puesto. Así se obtuvo la siguiente descripción de cada puesto:

1. Función: Presidente.

Supervisor Directo: Proveedor (representado de RAS S.A.).

Supervisa a:

- Gerente Administrativo.
- Viajante.
- Enc. de Producción, Enc. De Depósito, Enc. de Reparto.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Toma decisiones sobre estrategias de ventas.
- Ventas
- Ingreso de cobranzas a la caja.
- Atención telefónica.
- Control viajante.
- Compra de mercadería.
- Recepción de e-mail/fax.
- Contacto permanente con directorio de la firma proveedora, jefe de despachos (depósitos), departamento de ventas / cobranzas, en busca del mejor precio de mercadería que más beneficie a la empresa.
- Recepción de informes de faltantes de depósitos.
- Transferencia de pedidos a producción para que estén listos en tiempo y forma.
- Disponer y preparar el pago a proveedor.
- Recepción de facturas de proveedor.
- Contacto permanente con transportes.
- Pago de sueldos.
- Contacto directo con staff contable. Recepción y análisis de informes.

- Control de producción, calidad de mercadería de RAS S.A. (Scrap).
- Control de caja.
- Pago a transportes.
- Pago de alquileres.
- Cobranzas a clientes.

Relación con otros departamentos:

- Todas las aéreas: para dar directivas y supervisar, como también para consultas y problemas.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Proveedor /Representado: para informar y ser informados sobre ventas, cobranzas, precios, ofertas, descuentos, despachos, stock, etc.
- Transporte: para conocer el movimientos de la mercadería desde el proveedor de Bs. As. a sus respectivos clientes, para conseguir camiones, por pagos.
- Control y supervisión Staff contable y legal:

2. Función: Director General

Supervisor Directo: Proveedor (representado de RAS S.A., respecto a ventas y cobranzas).

Supervisa a:

- Gerente Administrativo.
- Repositor de productos de RAS S.A.
- Viajante.
- Vendedor de mostrador.
- Enc. de Producción, Enc. De Depósito, Enc. de Reparto.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Toma decisiones sobre estrategias de ventas.
- Ventas
- Ingreso de cobranzas a la caja.
- Atención telefónica.
- Control viajante.
- Compra de mercadería.
- Recepción de e-mail/fax.
- Contacto permanente con directorio de la firma proveedora, jefe de despachos (depósitos), departamento de ventas / cobranzas.
- Recepción de informes de faltantes de depósitos.
- Transferencia de pedidos a producción para que estén listos en tiempo y forma.
- Reposición de insumos.
- Control de caja.
- Control sucursal: Stock, ventas, precios, ofertas.
- Atención personalizada a clientes actuales y posibles clientes.
- Bancos / impuestos.
- Despacho de correspondencia a Bs. A.s.
- Se encarga del Repositor del Proveedor Representado y de RAS S.A. en Córdoba.
- Pago a Repositor.
- Cobranzas.

Relación con otros departamentos:

- Todas las aéreas: para dar directivas y supervisar, como también para consultas y problemas.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Proveedor/Representado: para informar y ser informados sobre ventas, cobranzas, precios, ofertas, descuentos, despachos, stock, etc.

- Control y supervisión Staff contable y legal:

3. Función: Gerente Administrativo.

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Ninguno.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Recibir cobranza de los viajantes y clientes.
- Atención telefónica.
- Preparar pagos para proveedores.
- Manejo de la cuenta corriente.
- Control de banco (gastos, cuentas a pagar, etc.)
- Control de mercadería con correspondiente factura.
- Control de asistencia del personal.
- Mantener informado al estudio contable.
- Recibir factura de proveedores.
- Preparar recibos de sueldos y vales para el personal.
- Llevar archivos de recibos de sueldos, facturas, etc.
- Es encargado de compra de materiales de oficina.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo: Para realizar informes sobre las novedades, movimientos diarios y problemas en relación a empleados o clientes.
- Viajante: Por cobranzas, pedidos, reclamos, etc.
- Encargado de Depósito, Encargado de Reparto y Encargado de Producción: Cuando el Comité Directivo no se encuentra, es el encargado de dictar las órdenes correspondientes.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Transporte: Con el objetivo de realizar el seguimiento de la mercadería, desde Bs. As., hasta sus distintos puntos de entrega, ante cualquier reclamo por demora de los clientes.

4. Función: Encargado de Depósito

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Ninguno.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Responsable del ingreso y egreso de la mercadería.
- Recibir los camiones con mercadería.
- Realizar el stock de mercadería.
- Acomodar el depósito y mantener el orden del mismo, para responder rápidamente ante cualquier consulta o pedido urgente de stock.
- Cargar la mercadería para reparto
- Controlar mercadería recibida y despachada.
- Si sus tareas ya han sido cumplimentadas, colaborar con el personal de producción cuando es necesario.
- Cuidado de equipos y recursos materiales para la realización del trabajo.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo: Para informar faltantes, control de la mercadería, recepción de nota de pedidos y facturas.
- Administración: Por consultas sobre stock.
- Encargado de Reparto: Para coordinar los tiempos y pedidos.
- Encargado de Producción: Para conocer la cantidad de mercadería preparada y terminada para ser almacenada en depósito y realizar el stock.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Transporte: Con el objetivo de combinar cargas y/o descargas.

5. Función Encargado de Reparto.

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Ninguno.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Es responsable por los siniestros.
- Informa acerca de las condiciones del vehículo (de4sperfectos, mantenimientos, etc.).
- Entregar la mercadería en tiempo y forma, a los respectivos clientes.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo.
- Administración.
- Encargado de Depósito.
- Encargado de Producción.
-

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Transporte.

6. Función: Encargado de Producción.

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Operarios de producción.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Es el contacto directo con el directorio.
- Encargado de transmitir, a los operarios, lo que se necesita producir en el día.
- Informa el faltante de bolsas para cada producto.
- Comunica al directorio cualquier problema que ocurra con los operarios.
- Transmite las órdenes del directorio a los operarios.

- Realiza el mismo trabajo que los operarios. (Revisar los productos y arreglarlo si es necesario, contar y envasar los paquetes individuales en la cantidad destinada a cada presentación y luego preparar los bolsones).
- Se encarga específicamente del control y arreglo de la línea de "Pañales de Adulto", pero en el caso de que no hay trabajo en esa línea, colabora con las demás operarios en las líneas donde se la requiera.
- Junto al encargado de depósito, descargan la mercadería (Scrap) cuando arriba a la empresa.
- Acomoda la mercadería (Scrap) junto al encargado de depósito y le indica a este donde acomodarlo, según Adulto, Bebé ó Toallas y Protectores.
- Distribuye la mercadería, en las distintas líneas, para su terminación.
- Solicita mercadería, en caso de faltantes, al encargado de depósito.
- Enfardar y contar la mercadería producida en el día para informar al directorio.
- Prepara los pedidos solicitados por ventas y entregarlos en tiempo y forma.
- Informar a la administración los faltantes de insumos.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo: Para informar novedades, problemas, necesidades, recibir órdenes para transmitir al resto de los operarios.
- Encargado de Depósito: Para solicitarle lo que le hace falta, acomodar la mercadería, descarga de mercadería, etc.
- Encargado de Reparto: Para preparar la mercadería para la salida.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Transporte.

7. Función: Empleadas de Producción.

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Ninguno.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Seleccionar la mercadería (de 1º y 2º)
- Reparar los productos.
- Contar y envasar la cantidad destinada a cada presentación.
- Enfardar y contar la mercadería producida antes de enviarla al depósito.
- Preparar los pedidos solicitados por ventas y entregarlos en tiempo y forma.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo.
- Encargado de Producción.

8. Función: Viajante.

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Ninguno.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Trato personalizado con el cliente.
- Atención de reclamos y devoluciones.
- Tomar el pedido de los clientes (minorista - mayorista)
- Solicitar la facturación.
- Recibir el pago de los clientes en tiempo y forma.
- Apercibir a los clientes morosos.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Clientes de la empresa.

9. Función: Vendedor de mostrador.

Supervisor Directo: Comité Directivo.

Supervisa a: Ninguno.

Descripción específica de tareas que se llevan a cabo en el puesto:

- Trato personalizado con el cliente.
- Atención de reclamos y devoluciones.
- Tomar el pedido de los clientes (minorista - mayorista)
- Solicitar la facturación.
- Recibir el pago de los clientes en tiempo y forma.
- Apercibir a los clientes morosos.
- Confección de stock mensual de la sucursal junto al Director General.
- Ordenar la mercadería de tal manera que se aproveche todo el espacio disponible en el local y que la mercadería quede ordenada por rubro
- Solicitar a la administración las necesidades de productos faltantes en la sucursal.

Relación con otros departamentos:

- Comité Directivo.
- Administración.
- Depósito.

Relación con el ambiente externo relacionado directamente a la empresa:

- Clientes.

Finalmente, y con el objetivo de conocer acerca de las actividades que RAS S.A. realiza actualmente, se efectúa un cuestionario en el cual los directivos contestan las actividades que son llevadas a cabo en la empresa y si consideran que estas se encuentran correctamente distribuidas ó bien, creen que lo debería realizar otra área dentro la organización. El objetivo es medir el grado de conocimiento que posee la organización sobre cómo se encuentran distribuidas las tareas y la necesidad de cambio.

Las respuestas que se obtuvieron de este cuestionario, demuestran que los directivos son conscientes de que existe una concentración, en la cúpula, de actividades que deberían ser delegadas o mejor distribuidas. Esta acumulación de actividades y escasa descentralización, genera una pérdida de concentración de los directivos en las actividades de gran relevancia, como se había planteado previamente, tales como la planeación a futuro y decisiones estratégicas de la empresa,

En el cuestionario, se les pide que identifiquen, según la tarea que se nombra, que área la realiza y que área debería realizarla.

Por ejemplo, la respuesta a la pregunta: ¿Quién realiza el pago de haberes al personal?, fue: la Gerencia Administrativa, y la respuesta a ¿Quién lo debería realizar?, fue: la Administración.

Esta misma respuesta se observa en seguidos casos, en preguntas como:

-¿Quién se ocupa de la tesorería de la empresa?, es decir: recibir la caja del día, pagar facturas de los proveedores, pagar impuestos a vencer y vencidos, etc.?

-¿Quien recibe los informes de faltantes del departamento de Depósito?

-¿Quién realiza el pedido de mercadería faltante?

-¿Quién realiza las tareas de bancos?

-¿Quién realiza el control de la producción?

-¿Quién realiza la atención a Staff contable?

-¿Quién realiza el control de la mercadería comprada y conciliación con su factura de compra?

-¿Quién realiza los pedidos a proveedores?

Esto revela lo dicho anteriormente. Existen tareas de poca complejidad que deberían ser realizadas por el gerente administrativo, sin embargo, dado que se concentran en la operatoria diaria de la empresa y en actividades como las citadas con antelación, cuentan con poco tiempo para, realizar cambios dentro de la organización, para planificar el futuro de su empresa, por el solo hecho de no estar enfocado en ello.

Otro aspecto importante, que se deja ver mediante este cuestionario, es el hecho de que numerosas actividades que son llevada a cabo por la gerencia administrativa deberían ser realizadas en conjunto con el departamento conveniente, para que de esta forma llegue a la gerencia únicamente el último tramo de la actividad para ser autorizada o finalizada por esta área, dejando el resto de la misma, en manos del departamento correspondiente. Por ejemplo, en los siguientes casos:

- Disponer y preparar el pago a proveedores.
- Atención de reclamos y devoluciones.
- Control de la mercadería comprada, conciliación con su factura de compras.
- Control de carga de los vehículos.
- Facturación.
- Atención telefónica a clientes.
- Mantenimiento de vehículos.

Conclusión Respecto de las Funciones y Actividades Internas.

Se observa que no existe, en la organización, una estandarización de procesos. Se presenta una insuficiente delegación de tareas, acumulándose una gran carga de actividades en pocas personas, a causa de erróneas asignaciones de roles y funciones, perjudicando el correcto funcionamiento de la empresa.

El crecimiento que ha tenido hasta ahora "RAS S.A.", el proyectado a largo plazo por los dueños, el aumento de la cartera de clientes, no se encuentra acompañado por un plan estratégico o mínimamente elaborado, por el contrario, los dueños continuaron con el negocio, guiados por sus conocimientos, por intuición, sin un estudio del entorno y una planificación del futuro que quizá, los hubiese ayudado a posicionarse en el mercado como una empresa líder, alcanzando la meta mucho antes de lo proyectado actualmente.

Para el caso del presidente, este no delega la función de la tesorería, en concreto no está definido este departamento como independiente sino que las funciones son ejercidas de modo compartido con el departamento de administración. Reúne la función estratégica y operativa que le impide una visión global del negocio.

El gerente administrativo tiene concentradas operaciones heterogéneas desde el manejo operativo con la consecuente delegación de tareas que le impide descargar responsabilidades.

Al departamento de administración debería ser delegado tanto el tratamiento del personal como así también otras tareas básicas y sin embargo eso no sucede.

Otros ejemplos son:

- Pago de haberes al personal. Es una función de administración.
- Manejo de la tesorería de la empresa, es decir: recibir la caja del día, pagar las facturas de los proveedores, pagar impuestos a vencer o vencidos, etc. Superponen las funciones con el dueño gerente y es también una tarea de administración.
- Bancos. Debería ser delegado a Administración.

Por ende se puede concluir que no están bien distribuidas las funciones dentro de cada área, existe confusión y superposición de las mismas.

Por otro lado, en los encargados se observa la ausencia de funciones organizacionales formales tales como la dirección, planificación, organización y control de la empresa a nivel general. Estas tareas son siempre relegadas en ambos casos por las urgencias cotidianas como solicitudes especiales de los clientes.

Las tareas de los empleados están claras pero no formalizadas (aunque en algunos casos, como el administrativo, no se delegan suficientes funciones), y deben ser flexibles y adaptarse a los cambios requeridos por la dirección de la empresa.

La empresa no posee un organigrama formal asumido por la misma, pero informalmente el personal conoce las tareas que realiza y quién es su superior. Cuenta con una dura estructura jerárquica en relación a la distribución de los cargos, pero flexible a la hora de realizar las tareas necesarias.

CAPITULO V: "ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA"

Introducción

Con el objetivo de obtener información de la industria en la que RAS S.A. opera, se realiza un diagnóstico del entorno externo. Por ello a continuación se hace un análisis de los factores que inciden en este ámbito.

Definición del sector

La empresa en estudio, como se dijo con anterioridad, pertenece al Sector de "Artículos de Tocador, Cosmética y Perfumería" en Argentina. Según un informe que publicó la "Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería"³¹ (CAPA), específicamente un estudio realizado por el "Centro de Estudios para la Producción" (CEP), indica que, este sector se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana, al punto tal que muchos de ellos son considerados hoy como casi indispensables.

Los productos que integran esta industria pueden ser fragmentados en nueve grandes grupos. Así, pueden ser dispuestos de la siguiente manera, considerando su magnitud (en monto):

- Productos capilares: champús; enjuagues y acondicionadores; tratamientos intensivos; tinturas y oxidantes; permanentes; fijadores.
- Artículos de tocador: desodorantes; cremas y espuma de afeitar; talcos; jabones de tocador; depilatorios (en cera, crema y otros).

³¹ Camara Argentina de la Cosmética y Perfumería. "Informe sobre el sector de artículos de tocador, cosméticos y perfumería. Centro de estudios para la producción" Extraído el 10/08/2010 de <http://www.capa.org.ar/index2.html>

- Artículos de higiene descartable: pañales descartables; protección femenina y toallitas humedecidas.
- Cremas: cremas para manos y cuerpo; productos para el sol.
- Fragancias: perfumes; extractos; aguas de perfumes; lociones; colonias; aguas de colonia.
- Artículos de higiene oral: cremas dentales; cepillos dentales; enjuagues bucales; hilos o cintas dentales.
- Maquillajes: bases, maquillajes fluidos o semi sólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.
- Productos para niños y bebés: colonias, aceites, talcos, champús y cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
- Hojas y sistemas de afeitar: máquinas de afeitar, hojas, cartuchos.³²

Específicamente, RAS S.A. pertenece al universo de productos de "Artículos de Higiene Descartable".

Características económicas dominantes en la industria

- **Volumen General De Mercado (Anual):**

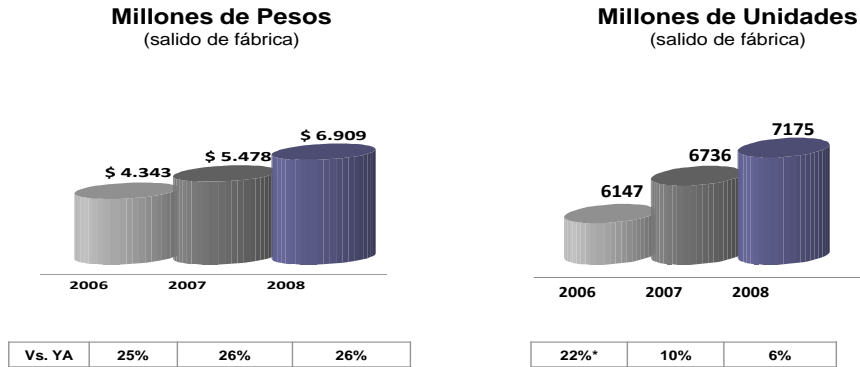
En función de una estadística, realizada en el año 2009, que presenta la "Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería", se observa que el sector está en crecimiento.

El siguiente cuadro (Cuadro N° 1) hace referencia a la cantidad en pesos y en unidades del mercado total de esta industria. Aquí, se demuestra que es una industria que continua con un prospero desarrollo de su actividad.

³² Op. Cit. 31.

Cuadro N° 1

Evolución del Mercado Total



*En 2006vs 2005 en unidades tiene un impacto muy fuerte el crecimiento de los pañales. Sin Higiene Descartable, el crecimiento del mercado hubiera sido para ese período 12%.

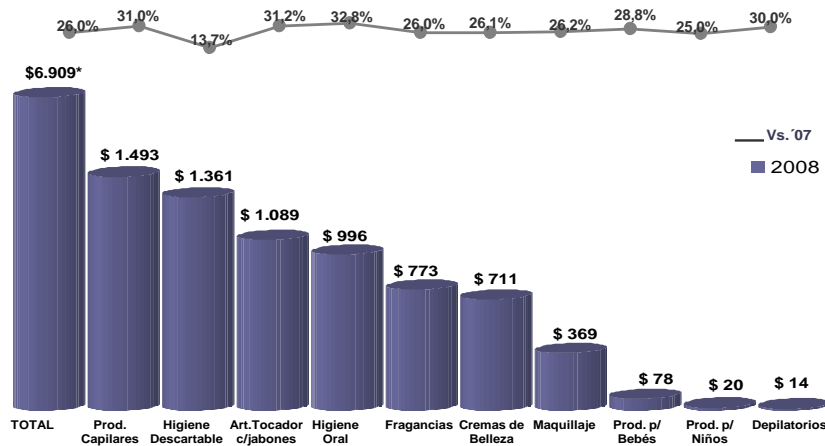
Facturación salido de fábrica

FUENTE: Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. <http://www.capa.org.ar>

Específicamente, a continuación, los cuadros N° 2, 3 y 4 indican que dentro de la industria, la categoría de mayor participación en el mercado es el de "Higiénicos Descartables" frente a las demás clases de productos, rubro al que se dedica la empresa con la cual se trabaja en este TFG.

Cuadro N° 2

2008 - Categorías en Millones de Pesos

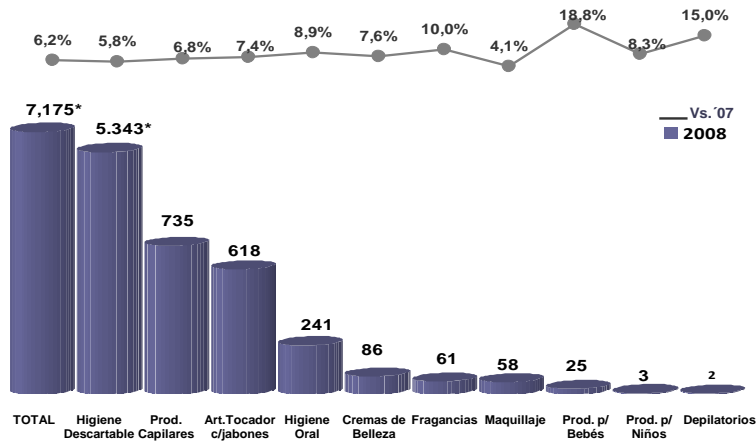


*Mercado fuera de escala - Facturación salido de fábrica

FUENTE: Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. <http://www.capa.org.ar>

Cuadro N° 3

2008 - Categorías en Millones de Unidades



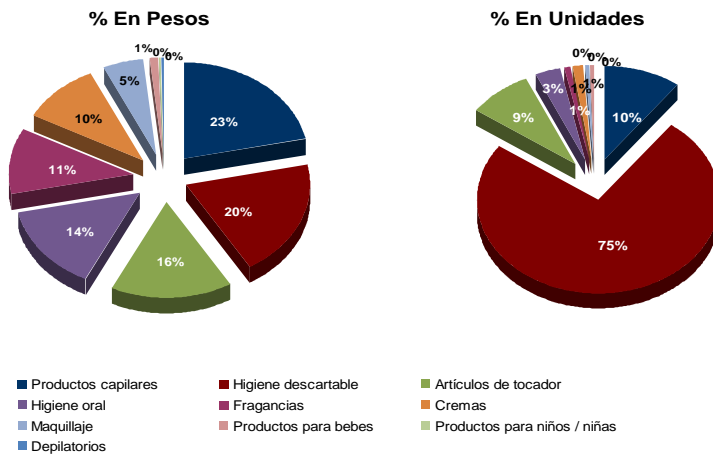
*Mercado fuera de escala - Facturación salido de fábrica

4

FUENTE: Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. <http://www.capa.org.ar>

Cuadro N° 4

Peso relativo por categoría - 2008

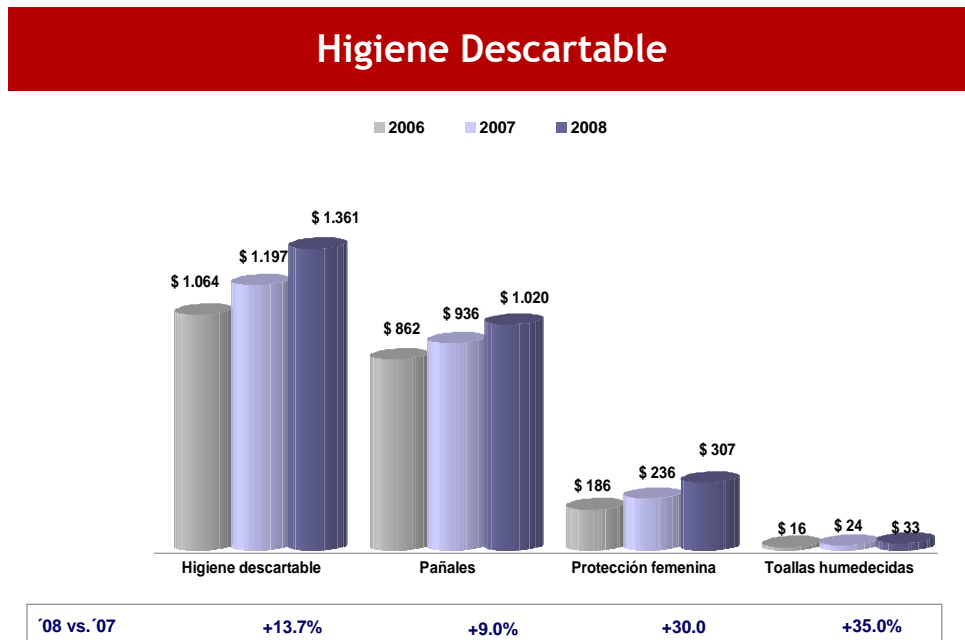


5

FUENTE: Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. <http://www.capa.org.ar>

Por último, se extrae el grafico del cuadro N° 5, donde se detalla específicamente el rubro de "Higiene Descartable", demostrando asimismo el crecimiento de este en los últimos años.

Cuadro N° 5



Facturación salida de fábrica

11

FUENTE: Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería. <http://www.capa.org.ar>

- **La esfera de acción de la rivalidad competitiva:** Es Nacional e Internacional.
- **Etapas del ciclo de vida:** La industria productos de higiene descartable se encuentra en la fase de madurez. El crecimiento de las ventas es lento, lo que implica grandes esfuerzos de mercadotecnia y se debe realizar grandes inversiones en I+D para evolucionar y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.
- **Nº de empresas rivales y sus volúmenes aproximados:**
 Mayoría de Pymes y un pequeño núcleo de grandes firmas y transnacionales que acaparan la mayor porción de mercado en cuanto a participación.
 La industria posee una concentración moderada, lo que implica que seis o siete empresas tienen el 70-80% del mercado, entre

ellas se incluyen: Kimberly Clark (Huggies, Pulls Up, Days); Procter & Gamble (Pampers, Always), Papelera del Plata (Babysec, Ladysoft).

Es así que, la competencia y la dinámica propias de este mercado hacen que las empresas con mayor peso (en su gran mayoría transnacionales) realicen importantes gastos en diseño, publicidad, marketing, administración y comercialización.

- **Tipos de canales de distribución para llegar a compradores:**

Supermercados e hipermercados, Droguerías y/o perfumerías, Mayoristas y Locales minoristas para venta directa.

- **Los productos de las empresas rivales:** son esencialmente idénticos y cubren la misma necesidad pero con distintas calidades.

- **Economías de escala:** respecto de la cantidad de unidades compradas a fin de obtener beneficios en costos por descuentos.

- **Facilidad de ingreso**

- * Depósito con gran capacidad, a fines de contar con grandes cantidades de los productos para satisfacer a sus clientes de manera eficiente.

- * Se requiere de una amplia cartera de clientes (entre 50 y 80 aproximadamente como mínimo) para cubrir las ventas establecidas por el proveedor.

- * Para competir con éxito, se estiman ventas no menores a \$200.000 mensuales.

- **Estructura empresarial:** heterogénea donde conviven Pymes y grandes empresas multinacionales.

- **Relación calidad – precio:** dos variables principalmente identificadas, ya que los clientes toman como muy importante el bienestar y confort, y si bien buscan precios también buscan calidad, pero están dispuestos a pagar lo justo por el producto. Tratan de maximizar sus ingresos dentro de la elección del grado de calidad.

Factores claves de éxito identificados de la industria

1. Buena distribución, poderosa red de comerciantes mayoristas, para tener acceso a tantas agencias de menudeo como sea posible y obtener amplio espacio en los anaqueles.
2. Contar con sucursales de menudeo propiedad de la compañía con ubicaciones convenientes.
3. Habilidades de comercialización.
4. Imagen / reputación favorable con los compradores.
5. Bajos costos en general y bajos costos en la distribución para lograr tanto un excedente en las utilidades debido a que las ganancias se dan a mayor rotación de los productos como también reduciendo así los costos y permitiendo llegar al consumidor con un precio accesible.

Lo anterior, demuestra la importancia de contar con una estructura eficiente que le permita a la empresa posicionarse, reducir costos por demoras e ineficacias de una estructura no formalizada.

La Organización y el Ambiente

El ambiente donde se desarrolla la organización tiene siempre un efecto sobre esta, por eso se considera necesario su estudio. En este

sentido, el ambiente en el que está inserta esta empresa en particular, tiene las siguientes particularidades:

Dinámico: gobierno inestable, cambios impredecibles en la economía, cambios en la demanda por parte del cliente, cambios en la oferta de los competidores.

Por otro lado, la empresa se desarrolla en un entorno que se caracteriza por rápidos y profundos cambios y a los cuales hay que adaptarse rápidamente a nuevas situaciones a los efectos de poder continuar con la competitividad diaria.

Simple: respecto de su tecnología, en virtud de su conocimiento acumulado acerca de los bienes que producen.

Diversidad de mercado: amplia variedad de clientes, productos y áreas geográficas donde sus productos son comercializados.

Hostil: En este sector de la industria hay un núcleo reducido de rivales de gran capacidad, infraestructura y participación en el mercado, sin embargo la mayoría de los competidores son Pymes que pelean con un similar nivel y volumen de ventas y poseen análoga capacidad, compiten para obtener una mayor participación en el mercado, lo que ha ocasionado una fuerte lucha por la calidad y el precio, y por ser un factor clave a la hora de la decisión de compra por parte del cliente.

Por otro lado, la demanda del producto aumenta lentamente, por lo que las empresas deben luchar por bajar los precios lo que hace difícil mantenerse y/o amplificar la participación en el mercado.

A su vez, las condiciones de la industria tientan a los competidores a bajar los precios para aumentar el volumen por unidades, debido a que la ganancia de este producto aumenta por la rotación y es necesario vender grandes cantidades a fin de obtener ganancias superiores al promedio.

Además, se debe tener en cuenta que el costo del cliente para cambiar de marca es muy bajo, al haber numerosa cantidad de productos poco

diferenciados, el cliente en este sector (pañales de segunda marca) busca al producto que le ofrezca la mayor calidad pero al menor precio, sin aferrarse a la marca.

Dado que existen cuantiosas marcas que compiten por ampliar su participación en el mercado, cada una inicia medidas agresivas para mejorar su posicionamiento, lo que aumenta la rivalidad.

Finalmente, cabe destacar, que la situación del país lleva a la industria a competir por bajos precios ya que los consumidores poseen cada vez menos capacidad de compra.

El entorno industrial competitivo afecta el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta, como así también afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores.

El alto impacto de las variables analizadas lleva a la conclusión de que es fundamental una estructura organizacional flexible para adaptarse a la competencia, e innovación en la industria de pañales.

Factores relacionados con el país y el extranjero.

a. La situación política y económica podrían afectar en forma adversa la rentabilidad y las operaciones de la empresa.

En el pasado Argentina ha experimentado desequilibrios económicos recurrentes, caracterizados por períodos de crecimiento lento o negativo, inflación elevada, volatilidad del tipo de cambio, disminución en la inversión directa y en valores, tasas de interés elevadas, contracción del poder adquisitivo y del gasto de los consumidores, y un alto índice de desempleo.

Las decisiones del gobierno Argentino podrían tener un efecto adverso en la situación económica, política y social imperante en Argentina, y afectar negativamente la liquidez, situación financiera o los resultados operativos de la Industria.

De darse situaciones más enfatizadas de desaceleración en Argentina que puedan llevar a alteraciones en las principales variables macroeconómicas, los negocios, resultados operativos, situación financiera y perspectivas de la Industria pueden verse afectados.

b. Altos niveles de inflación podrían afectar negativamente la situación de la Industria.

Argentina ha experimentado altos niveles inflacionarios en los últimos años.

Los ingresos pueden verse afectados de manera directa por la fluctuación de los niveles de inflación en Argentina. No puede asegurarse que en caso de movimientos bruscos en los niveles de inflación, la Compañía pueda incrementar sus precios en porcentajes equivalentes a la inflación o a niveles suficientes para cubrir los incrementos en los costos distribución y venta de sus productos. Por lo tanto, cualquier incremento inflacionario que no se compense mediante el incremento en los precios de venta de los productos en una forma equivalente, puede afectar la liquidez, la situación financiera o los resultados operativos de la Compañía.

c. La Compañía opera en una industria altamente competitiva.

Los principales factores competitivos en dicha industria son precio, calidad, servicio y marcas comerciales. En la medida en que cualquiera de los competidores tenga éxito en cualquiera de estos factores competitivos clave, los resultados y márgenes de operación de la Compañía pueden verse afectados.

Análisis de Fortalezas y Debilidades.

A partir de las entrevistas, encuestas y observaciones realizadas, se pretenderá efectuar un análisis de las Fortalezas y Debilidades de la empresa RAS S.A. como síntesis de la situación en la que se encuentra RAS S.A. Esta herramienta permite contextualizar la empresa y a su vez sirve de referencia para el estudio de los procedimientos de la empresa.

FORTALEZAS

- Trayectoria en el mercado y reconocimiento regional.
- Relación favorable con el proveedor y clientes.
- Canales abiertos de comunicación.
- El lenguaje utilizado en la empresa es lo suficientemente técnico como para que no haya diferencia en la interpretación de los objetivos y suficientemente informal como para agilizar los procesos.
- Personal con experiencia en diferentes áreas dentro de la empresa.
- Posicionamiento del negocio.
- Cobertura geográfica tanto en Córdoba capital e interior, como en varias provincias del Centro y NOA del país.
- Ventajas de la estructura funcional que utiliza: simplicidad y bajo coste de funcionamiento.

DEBILIDADES.

- Estructura organizacional informal.
- Falta de claridad en las relaciones organizacionales.

- Excesiva centralización para una empresa que está creciendo.
- Ausencia de Misión/ Visión.
- Falta de organigrama real.
- Ausencia de descripción de puestos que defina, función básica del puesto, autoridad del puesto, objetivos verificables, deberes y responsabilidades que permita además identificar áreas de superposición.
- Comunicación Descendente y dificultad en la comunicación ascendente.
- Poco esfuerzo dedicado a la planeación.
- Dificultades para adaptar la estructura funcional que presenta a la necesidad de crecimiento de la empresa.
- Dificultad en la coordinación entre las diferentes funciones y áreas.
- Falta de estandarización de procedimientos.
- Insuficiente delegación de tareas, abrupta carga de actividades en pocas personas.
- Ineficiencias administrativas por erróneas asignaciones de roles y funciones.
- Los directivos pierden rapidez al momento de tomar decisiones por la sobrecarga de tareas en sus puestos y la concentración de poder y control.

3 Tercera Parte: "Propuestas para RAS S.A."

TERCERA PARTE

CAPÍTULO VI: "PROPUESTA"

Definido el diagnóstico de RAS S.A. y conociendo la situación actual de la empresa, se procederá a proponer estrategias que tiendan a lograr los objetivos propuestos.

Se recuerdan, a continuación, los objetivos específicos planteados en este trabajo final de graduación:

1. ***Estudiar la realidad de la empresa, que sirva de marco de referencia para la intervención y generación de la propuesta de acción.***
2. ***Analizar si existen responsabilidades y delegación de tareas.***
3. ***Evaluar e identificar los procesos críticos.***
4. ***Plantear una estructura intencionada y un organigrama, garantizando la asignación de todas las tareas y responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las metas.***
5. ***Proponer un modelo organizacional basado en el manual de procesos y procedimientos.***

Los primeros tres objetivos específicos fueron estudiados y presentados en la segunda parte de este trabajo, específicamente en los capítulos cuarto y quinto. Por ello, se dará comienzo con la cuarta propuesta planteada, la cual es considerada relevante para abordar eficientemente el cumplimiento de las tareas de RAS S.A. El porqué, de

este primer objetivo, radica en la necesidad de esta empresa de encontrar una estructura que le permita seguir creciendo como organización.

Con el transcurrir del tiempo la organización se va desarrollando y su pequeña estructura, puede llegar a provocar un colapso funcional si no se prevén de antemano estandarizaciones de procesos. Se presenta la necesidad de organizar la empresa con el objetivo de mejorar su gestión, ya que el crecimiento que se ha dado en ella ha producido un incremento en la complejidad para administrarla.

Este es el principal problema que se deriva de estructuras funcionales como la que posee la empresa, conforme crece la organización, empiezan a aparecer problemas tales como la dificultad de tomar decisiones rápidas lo que genera una lenta respuesta ante los cambios de entorno, escasa delegación de tareas dado que la jerarquía vertical se encuentra sobrecargada, las decisiones se acumulan y a los directivos se les dificulta responder rápidamente; problemas para asignar responsabilidades, lo que desmoraliza a los trabajadores que puede sentirse subvalorados.

Es por todo lo anterior que se decide proponer a RAS S.A. una estructura matricial que permita combinar dos estructuras al mismo tiempo, enfocada tanto en los clientes como en los procesos que RAS S.A. posee, para aprovechar los beneficios que cada uno ofrece por separado y darle además el mismo grado de importancia a ambos enfoques.

Así, como se expuso anteriormente, las condiciones para aplicar una matriz de este tipo están dadas en RAS S.A.³³

³³ Cito Marco Teórico, pág. 13

Se trabaja con dos cadenas de mando, por un lado la cadena de mando de procesos que se diagrama de forma vertical y en posición horizontal una cadena de mando que combina los distintos grupos de clientes a los que RAS S.A. apunta en su mercado. Actualmente la empresa trabaja bajo una división pseudo-matricial, ya que el director general y el presidente de la empresa, se han dividido tanto la supervisión de diferentes áreas internamente como los clientes pero sin pautas claras.

Es por esto que, aprovechando ya la división establecida, se pretende generar una descentralización vertical, pero dándoles a estos puestos puntos control horizontal en los diferentes procesos. De hecho, actualmente intervienen a modo de control realizando las tareas operativos ambos directivos de la empresa.

De acuerdo, a Salvatore Tarantino³⁴, el proceso evolutivo para pasar de una organización Vertical a una Matricial inicia con la mera incapacidad de la organización para responder y resolver a tiempo aquellos problemas que atraviesan un número considerable de unidades a todo lo largo y ancho de la organización y demandan enérgicamente, respuestas rápidas y complejas. La jerarquía vertical, no puede hacerle frente con suficiente rapidez a todos estos problemas que requieren y exigen una coordinación horizontal y vertical.

Esta es una realidad en RAS S.A., donde los directivos pierden rapidez al momento de tomar decisiones por la sobrecarga de tareas en sus puestos y la concentración de poder y control. Siendo esta una de sus principales debilidades, ya que el mercado donde se encuentran insertos es altamente competitivo, y requiere de adaptaciones rápidas y maleables a las circunstancias. De hecho, el tipo de estructura matricial permite

³⁴ Salvatore Tarantino (2009). **Prerrequisitos para implantar una estructura matricial.** Rescatado el 2/07/2010 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estructura-matricial-para-administracion.htm>

asegurar la satisfacción del cliente o mercado, quien típicamente se ubica en el extremo de la cadena de valor.

Este enfoque tiene las siguientes ventajas principales, de acuerdo a Salvatore Tarantino³⁵:

1. Su uso demanda y aporta una mayor flexibilidad de la organización, por lo que es más fácil conseguir la satisfacción del mercado en un ámbito cambiante y altamente competitivo.
2. Los miembros tienden a motivarse más, pues están más conscientes y cercanos a la satisfacción del usuario final, por otro lado también son más conscientes del proceso completo de la implicancia de su tarea en el producto final.
3. Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos. Esto último no ocurre de forma automática pero, con un tratamiento especializado, los integrantes de cada proceso adoptan un compromiso con el logro de un producto completo y no solamente con una parte de este.
4. Evita la esclerosis y la rigidez organizacional de los equipos gerenciales y de sus integrantes, pues la movilidad que demanda es muy superior a la requerida por una estructura funcional (vertical).

Por otro lado, el mismo autor destaca las implicaciones de operar bajo un enfoque de este tipo. Entre las más importantes se pueden citar:

1. Es necesaria la clarificación de roles así como los vínculos de colaboración para evitar los conflictos. esto se logra mediante

³⁵ Salvatore Tarantino (2009). **Prerrequisitos para implantar una estructura matricial**. Rescatado el 2/07/2010 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estructura-matricial-para-administracion.htm>

una definición clara de los puestos y de los procesos internos en la empresa.

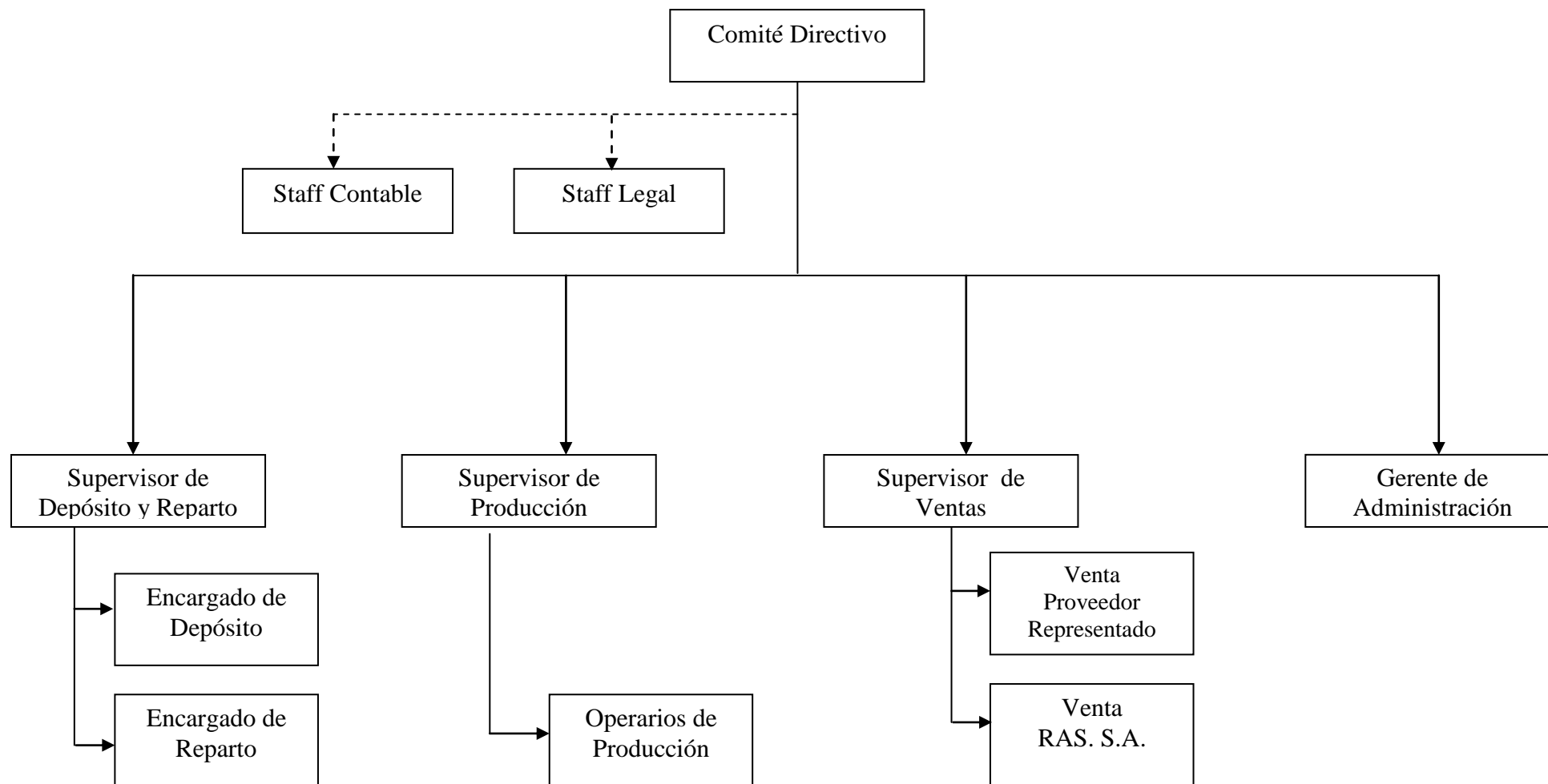
2. La estructura funcional (vertical) se sustenta primordialmente en las destrezas técnicas y en el uso de la autoridad; la estructura matricial o enfocada a procesos, apoya su efectividad en la colaboración, y fomenta el compromiso y pertenencia de los empleados a la empresa.
3. Mientras que en las estructuras por función la coordinación entre equipos es irregular, bajo el arreglo matricial los procesos de comunicación y sincronización de esfuerzos deben estar mejor coordinados y los canales de comunicación deben ser agiles.

La estructura matricial que se propone a la empresa, es la siguiente:

| Cliente | | GERENTE ADMINISTRATIVO | | | | | | | | |
|-------------------|------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|------------|----------|----------------------------|--|--|--|
| | | Administración | Venta | | Producción | Depósito | Armado de Pedido y Reparto | | | |
| | | | Venta Salón | Viajante | | | | | | |
| GERENTE COMERCIAL | Proveedor Bs As | Hipermercados y Supermercados | | | | | | | | |
| | | Farmacias y Droguerías | | | | | | | | |
| | | Minoristas | | | | | | | | |
| | Cliente RAS S.A: | Minoristas | Farmacia | | | | | | | |
| | | | Droguería | | | | | | | |
| | | | Público general | | | | | | | |
| | | Scrap | Scrap Marca Propia (Femm y Pañal2) | Geríátricos | | | | | | |
| | | | | Hospitales | | | | | | |
| | | | | Publico general | | | | | | |
| | | | Scrap Sin Marca (Cristal) | Geríátricos | | | | | | |
| Hospitales | | | | | | | | | | |
| Público general | | | | | | | | | | |



En función de esta nueva estructura, y considerando los procesos de la empresa, es que se convierte en necesario redefinir el organigrama que posee, aunque no formalmente, la empresa. Por ello, con el objetivo de representar gráficamente la estructura deseada para RAS S.A., se llega al siguiente organigrama que se muestra en la página posterior:



Los beneficios que otorga un organigrama como el que se propone, radica en que se separa a la cúpula de actividades operativas, pero sin perder el control de las actividades importantes. En este momento, los directivos se encuentran inmersos en los problemas operativos, perdiendo de vista las consideraciones estratégicas.

Dado que los directivos se encuentran no solo realizando la planificación futura del negocio, sino que también ejecutan el control de las distintas áreas. Lo que se propone es que la cúpula lleve la supervisión de las áreas de Depósito y Reparto, Producción y Ventas, pero, una supervisión general, sobre las actividades realmente importantes. Para lograr un efectivo control de todas las áreas de la empresa, se necesita estandarizar las actividades y proceso, esto le permitirá, como una guía, ver los puntos de control necesarios y dejar de lado aquellos que no requieren la atención de la cúpula.

Su naturaleza centralizada actual, hace inefectiva a la empresa para tratar con un ambiente que se ha vuelto complejo. Es por esto que, un organigrama bien diseñado, le permite a la empresa planear transferencias de tareas actuales y futuras y funciones de trabajo en un nivel que comprenda a toda la organización, sin perder de vista ni la generalidad de toda la empresa ni los puntos específicos importantes de la misma.

Siguiendo con el planteo de la propuestas, cabe recordar que el motivo de este trabajo se basa en la necesidad de la empresa RAS S.A. de crecer y desarrollarse como empresa, más aun, consolidarse en el sector en el que actúa.

Esto aun no ha sucedido dado que la empresa ha crecido mucho para la estructura con la que funciona. Así es que se llega a la segunda propuesta planteada: "**Proponer procesos funcionales de acuerdo a la**

estructura organizacional que se adapte a las necesidades de la empresa".

Una herramienta como lo es un Manual de Procedimiento, sirve para situaciones como la que se presenta en esta empresa, donde se desea prosperar.

Para ello es necesario definir procedimientos y tareas que se realizan, lo que permite mayor control y asignación de responsabilidades, logrando descentralizar la cúpula, y conseguir mejores resultados en la gestión de la empresa.

Para poder concretar un diseño de estructura como el que se plantea en la propuesta N° 1 de este trabajo final de grado, es necesario hacerlo, no solo a través de un organigrama sino también por medio de manuales de procedimientos que permiten describir la estructura de la organización que está representada gráficamente mediante el organigrama. Es importante realizarlo ya que brinda un marco de orden para lograr la correcta gestión, dado que posibilita el buen cumplimiento de la funciones para lograr los objetivos. Todo esto se logra ya que se coordinan eficazmente las capacidades y permite definir formalmente la estructura organizacional, especificando las responsabilidades y funciones de cada área o departamento.

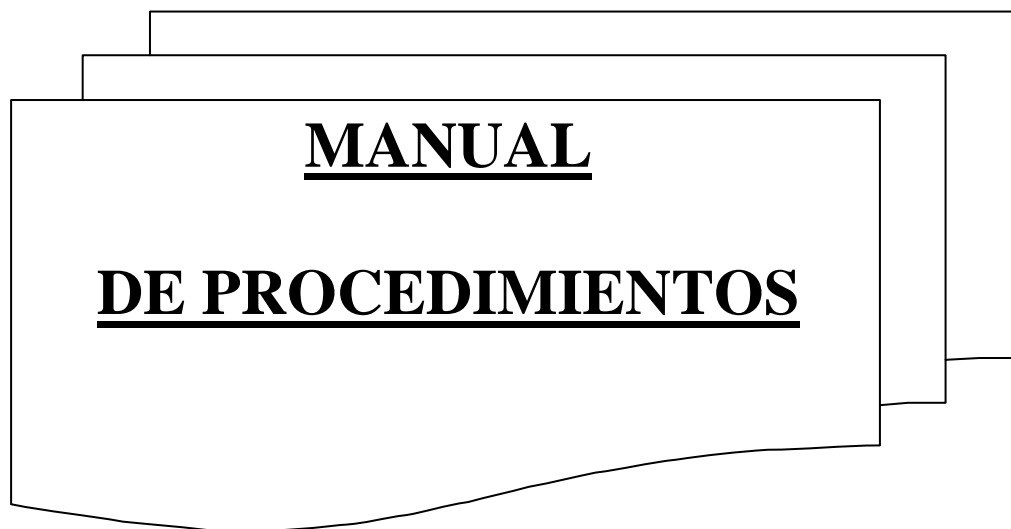
En el caso de RAS S.A., la cumbre estratégica ejerce una tendencia hacia la centralización, por la que puede retener el control sobre la toma de decisión. Logrando esto mediante la supervisión directa. Pero, la estandarización, que se logra mediante manuales de procedimiento, reduce la necesidad de supervisión directa.

Además, implementar un manual que contenga expresamente la manera de proceder hace a la eficiencia de la empresa, ya que como bien se puede observar en el análisis de Fortalezas y Debilidades, hay importantes debilidades, valga la redundancia, que pueden ser solucionadas con la



puesta en marcha de una herramienta estandarizada que organicen los procesos cuyas pequeñas demoras ocasionan la consecuente ineficiencia en la gestión organizacional.

Así es que, a continuación, se presenta el manual de procesos relevados, y que lleva a cabo RAS S.A., sobre la matriz planteada en la primer propuesta, con el objetivo de ser lo más grafico posible a la hora de presentarlo a las empresa.



MANUAL

DE PROCEDIMIENTOS

OCTUBRE 2010

A. ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| A. ÍNDICE | 92 |
| INTRODUCCIÓN | 93 |
| b.1 Objetivos del Manual | 93 |
| b.2 Alcance | 93 |
| b.3 Revisiones y Recomendaciones | 93 |
| C. ORGANIGRAMA | 94 |
| D. REFERENCIAS | 95 |
| E. INTERPRETACIÓN DE PROCESOS | 96 |
| F. GLOSARIO | 97 |
| D. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL | 99 |
| Procedimiento N° 1.1.: Pedido de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados | 101 |
| Procedimiento N° 1.2.: Procedimiento de Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio. | 104 |
| Procedimiento N° 2.1: Venta de Mercadería para Clientes Tercerizados. | 107 |
| Procedimiento 2.2.: Procedimiento de Venta de Mercadería por Viajante. .. | 110 |
| Procedimiento N° 2.3.: Venta de Mostrador. | 112 |
| Procedimiento N° 3.1.: Procedimiento de Stock de Depósito. | 116 |
| Procedimiento N° 3.2.: Procedimiento de Stock de Local. | 119 |
| Procedimiento N° 3.3.: Procedimiento de Stock de Local Comercial. | 121 |
| Procedimiento N° 3.4.: Procedimiento de Pedido de Stock para Producción. | 123 |
| Procedimiento N° 3.5.: Recepción y Almacenamiento de Productos. | 126 |
| Procedimiento N° 3.6.: Recepción de Productos en Local Comercial | 130 |
| PROCESO 3.7.: Definición de Stock Mínimo Óptimo. | 133 |
| Procedimiento N° 4.1.: Producción. | 136 |
| Procedimiento N° 5.1.: Manejo del Desecho. | 139 |
| Procedimiento N° 6.1.: Pagos al proveedor. | 142 |
| Procedimiento N° 6.2.: Pagos de Haberes al Personal | 146 |
| Procedimiento N° 6.3.: Cobranza. | 149 |
| Procedimiento N° 6.4.: Procedimiento de Cierre de Caja Diaria. | 152 |
| Procedimiento N° 7.1.: Armado de Pedido. | 155 |
| Procedimiento N° 7.2.: Reparto de Mercadería. | 157 |

INTRODUCCIÓN

b.1 Objetivos del Manual

- ↳ Construir un documento que sirva de guía simple, de fácil seguimiento para la ejecución de las actividades de la empresa.
- ↳ Describir las actividades paso por paso, especificando las personas responsables para su ejecución y documentos necesarios.
- ↳ Asegurar la homogeneidad de la ejecución de las actividades.
- ↳ Facilitar el proceso de inducción de personal nuevo, como así también de reemplazos temporales.

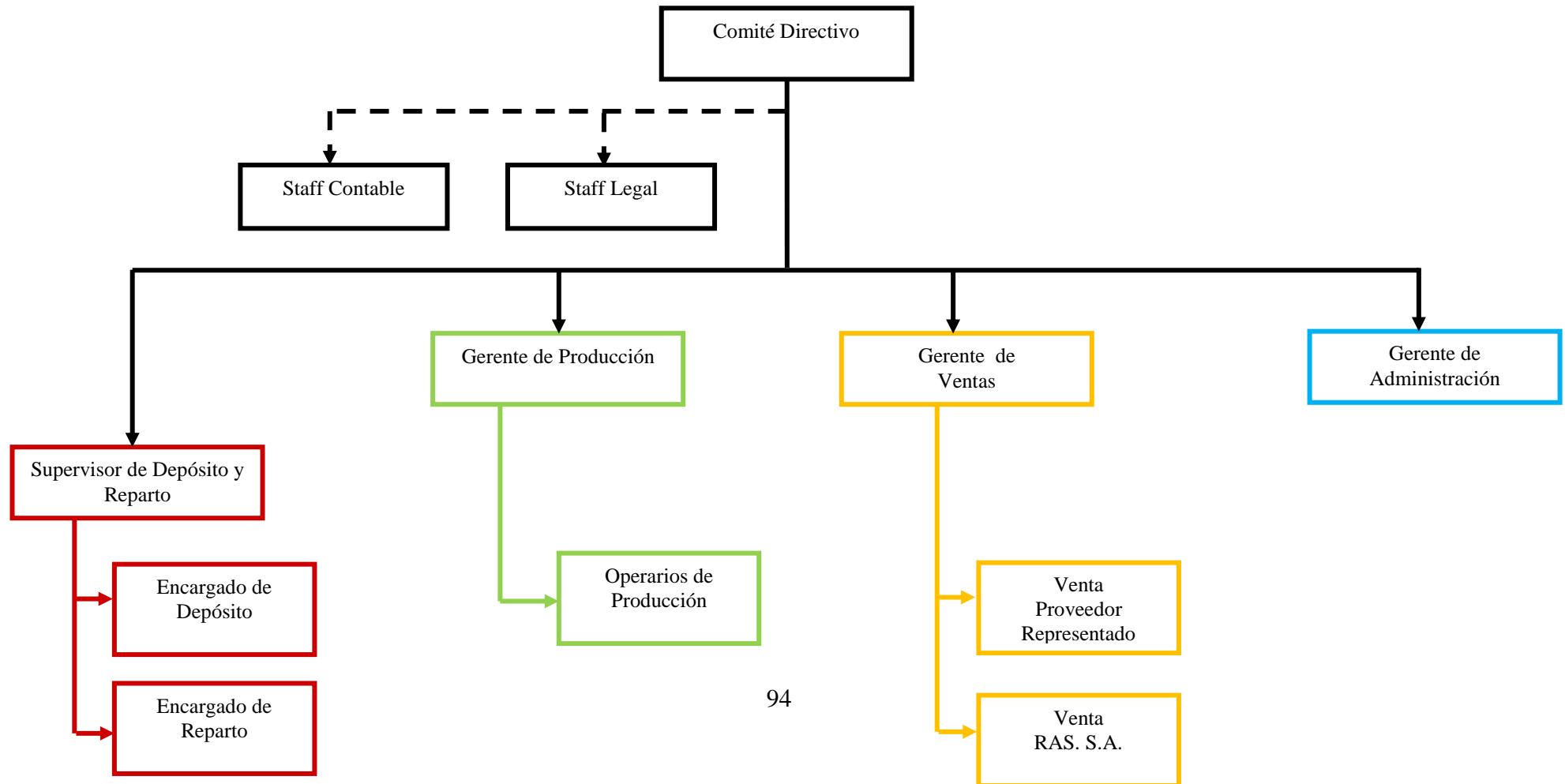
b.2 Alcance

- ↳ El presente manual es una herramienta de gestión, donde queda asentada de forma escrita la descripción de cómo deben realizarse las actividades dentro de la empresa RAS S.A. y la secuencia que éstas deben llevar.
- ↳ Dentro del mismo se detalla las personas involucradas en cada procedimiento, su función específica, documentación involucrada y diagrama de flujos correspondientes a cada procedimiento.

b.3 Revisiones y Recomendaciones

- ↳ En caso de querer realizar recomendaciones para mejoras en los procedimientos establecidos en este manual, o señalar algún error observado en la redacción del mismo, debe dirigirse al Comité Directivo de la organización.

C. ORGANIGRAMA



D. REFERENCIAS

| | |
|--|-------|
| Procedimientos en los que participan terceros involucrado. | ----- |
| Procedimientos que correspondan al área de Depósito y Reparto: | _____ |
| Procedimientos que correspondan al área de Producción: | _____ |
| Procedimientos que correspondan al área de Ventas: | _____ |
| Procedimientos que correspondan al área de Administración: | _____ |

E. INTERPRETACIÓN DE PROCESOS

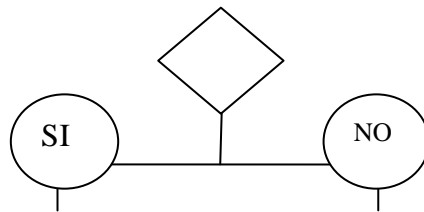
- Procesos, Operaciones o Acciones:



- Documentación o evento que tiene como resultado un documento, ya sea facturas, presupuesto, informes, etc.:



- Decisión: evento que representa una toma de decisión. A partir del mismo se despliegan dos opciones, una afirmativa y la otra negativa que definirán el camino a seguir en el proceso:



- Limites: Símbolo que identifica el inicio o fin de un proceso:



F. GLOSARIO

- **Cliente tercerizado:** Cliente del proveedor, para el cual se ha tercerizado la venta en RAS S.A.
- **Nota de pedido (NDP):** documento mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra.
- **Factura:** relación escrita que el vendedor entrega al comprador detallando la mercadería que le ha vendido, indicando cantidades, precio y demás condiciones de venta.
- **Remito:** comprobante para ejecutar la entrega de los productos vendidos. Es la base para la preparación de la factura.
- **Recibo:** El recibo es una constancia de pago o de haber recibido dinero.
- **Stock:** hace referencia a los artículos que se encuentran almacenados y que están pendientes de ser vendidos o empleados en el proceso productivo.
- **Scrap:** residuos provenientes de los procesos de fabricación, es decir, residuos que quedan al pie de la maquina, el residuo está limpio y es homogéneo en su composición, ya que no está mezclado con otros tipos de plásticos. El material viene ordenado y enfardado.
- **Mercadería Scrap:** mercadería que se compra con fallas y se repara para la venta.
- **Bolsón de mercadería:** disposición de los productos ya fraccionados en Bolsas de plástico de mayor volumen.
- **Optimas:** aquella cantidad que minimice la cantidad de dinero parado en depósito y maximice las ganancias por venta.
- **Historial de ventas:** recolección de datos de las ventas de los artículos de por lo menos un año hacia atrás.
- **Proyección de Ventas:** estimación de la demanda futura.

SIGLAS:

- **NDPI:** Nota de Pedido Interna:
- **NDPE:** Nota de Productos Enviados
- **NCPE:** Nota de Cantidad de Productos Enviados.
- **NADP:** Nota de Armado de Pedido.

- ADM: Administración.
- SDR: Supervisor Depósito y Reparto.
- SC: Staff Contable.

D. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

| | | |
|---------------------|---|-------------------------------------|
| RAS S.A. | d.1. Lista de Referencia de Procedimientos | Emisión DD/MM/AAAA Actualización |
| Código de Documento | Título: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS | |

| | |
|----------|---|
| 1 | PEDIDO DE MERCADERÍA |
| 1.1. | Procedimiento de pedido de mercadería a proveedor para clientes tercerizados. |
| 1.2. | Procedimiento de pedido de mercadería a proveedor para abastecimiento propio. |
| 2 | VENTA DE MERCADERÍA |
| 2.1. | Procedimiento de ventas de mercadería para clientes tercerizados. |
| 2.2. | Procedimiento de venta de mercadería por viajante. |
| 2.3. | Procedimiento de venta de mostrador. |
| 3 | STOCK |
| 3.1. | Procedimiento de stock de depósito. |
| 3.2. | Procedimiento de stock de local. |
| 3.3. | Procedimiento administrativo de stock en Local. |
| 3.4. | Procedimiento de pedido de stock para producción. |
| 3.5. | Procedimiento de recepción y almacenamiento de productos. |
| 3.6. | Recepción de mercadería en local comercial. |
| 3.7. | Definición de stock mínimo óptimo |
| 4 | PRODUCCIÓN |
| 4.1. | Procedimiento de producción. |
| 5 | MANEJO DE DESECHO |
| 5.1. | Procedimiento de manejo de desecho. |
| 6 | PAGOS, COBRANZAS Y CAJA CHICA |
| 6.1. | Procedimiento de pago a proveedor. |
| 6.2. | Procedimiento de pago de haberes al personal. |
| 6.3. | Procedimiento de cobranzas. |
| 6.4. | Procedimiento de cierre de caja diaria del local. |
| 7 | ARMADO DE PEDIDO Y REPARTO |
| 7.1. | Procedimiento de armado de pedido. |
| 7.2. | Procedimiento de reparto de mercadería. |

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 1: Pedido de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 1.1. | <u>Pedido de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 1.1.: Pedido de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.

- a) **Propósito:** Realizar el pedido de mercadería solicitada por los clientes tercerizados a proveedor.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Relevamiento del pedido de mercadería mediante Nota de Pedido.
 - **Limite Final:** Inicio del Procedimiento 6.3. "Cobranzas"
- c) **Descripción:**
- 1.1.1. Administración receipta la NDP del vendedor del cliente tercerizado.
- 1.1.2. Administración deriva la NDP al proveedor.
- 1.1.3. El proveedor:
- 1.1.3.1. Entrega pedido y factura directamente al cliente.
- 1.1.3.2. Envía al área de Administración de RAS S.A. el triplicado de la factura del cliente, y un informe de plazos de cobro por cliente.
- 1.1.4. Deriva en Procedimiento N° 6.3. "Cobranzas".
- d) **Registro:**
- NDP.
 - Triplicado de Factura.
 - Informe de plazos de pago por cliente.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 1: Pedido de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 1.1. | <u>Pedido de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.</u> | DD/MM/AA | | |

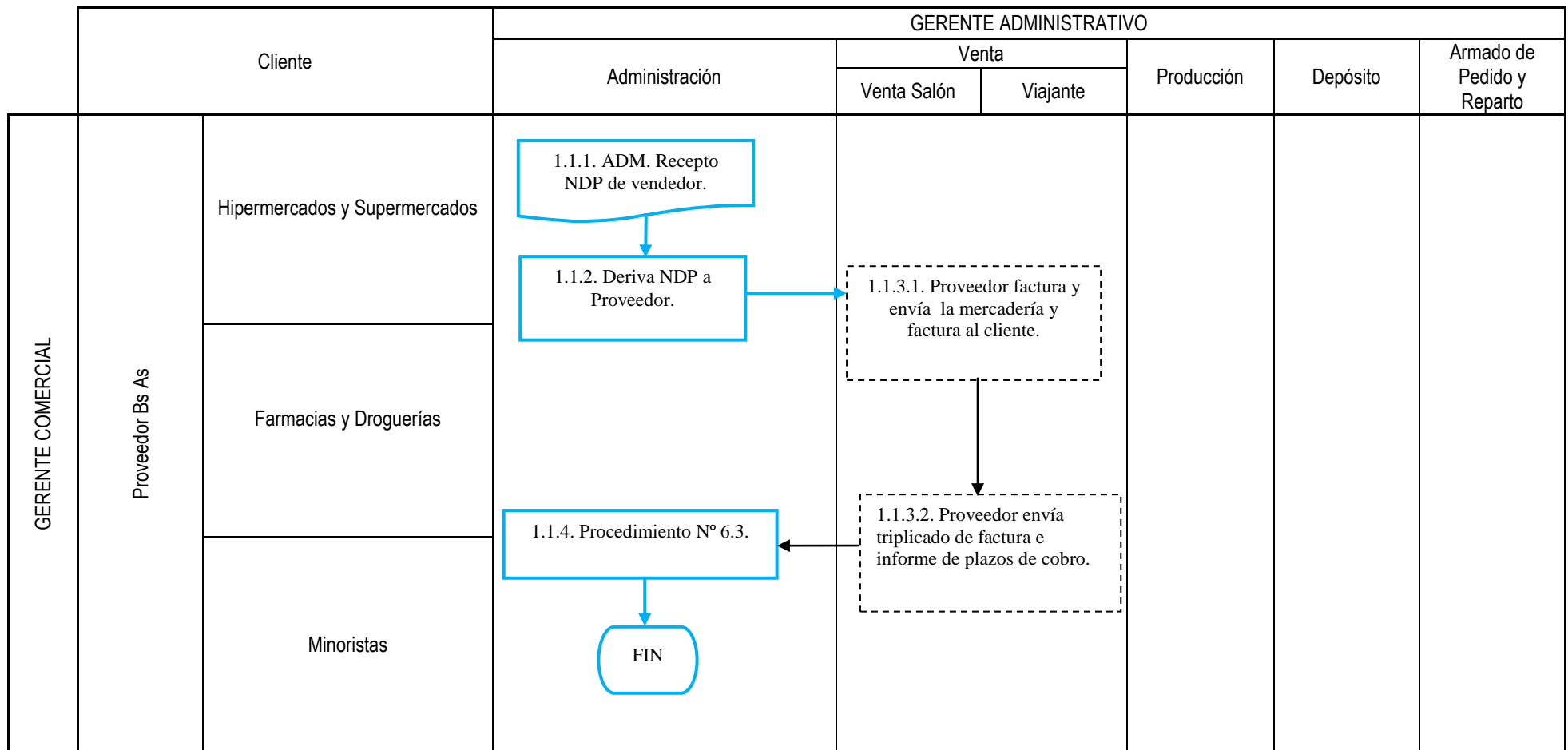
e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad de Administración.

- Receptar NDP del vendedor.
- Derivar NDP al proveedor.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 1: Pedido de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 1.1. | <u>Pedido de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.</u> | DD/MM/AA | | |

f) Diagrama de Flujo: Procedimiento N°1.1.: Pedido de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.



| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 1: Pedido de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 1.2. | <u>Procedimiento de Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio.</u> | DD/MM/A A | | |

Procedimiento N° 1.2.: Procedimiento de Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio.

- a) **Propósito:** Realizar el pedido de mercadería al proveedor para abastecimiento propio.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Procedimiento N° 3.1.4. "Procedimiento de Stock de Depósito".
 - **Limite Final:** Administración entrega una copia de la NDP a encargado de Depósito para su control al momento de la recepción de la mercadería.
- c) **Descripción:**

En el Procedimiento N° 3.1.4. "Stock de Depósito" se detecta que la cantidad de mercadería almacenada se encuentra en el límite del mínimo óptimo de "productos primera marca" o "productos de Scrap" y Administración procede según el caso:

- 1.2.1.** Encargado de Depósito comunica mediante NDPI a la Administración el pedido de mercadería para que realice al proveedor.
- 1.2.2.** Administración:
- 1.2.2.1. Procede a realizar la NDP de mercadería y envía mediante e-mail al proveedor.
- 1.2.2.2. Entrega una copia de la NDP a Depósito para su control de cantidad, calidad y características al momento de la recepción de la mercadería.
- 1.2.3.** Continúa en Procedimiento 3.5. "Recepción y Almacenamiento de Productos".
- d) **Registro:**
- NDP.
 - NDPI.

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 1: Pedido de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 1.2. | <u>Procedimiento de Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio.</u> | DD/MM/A A | | |

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del encargado de Depósito.

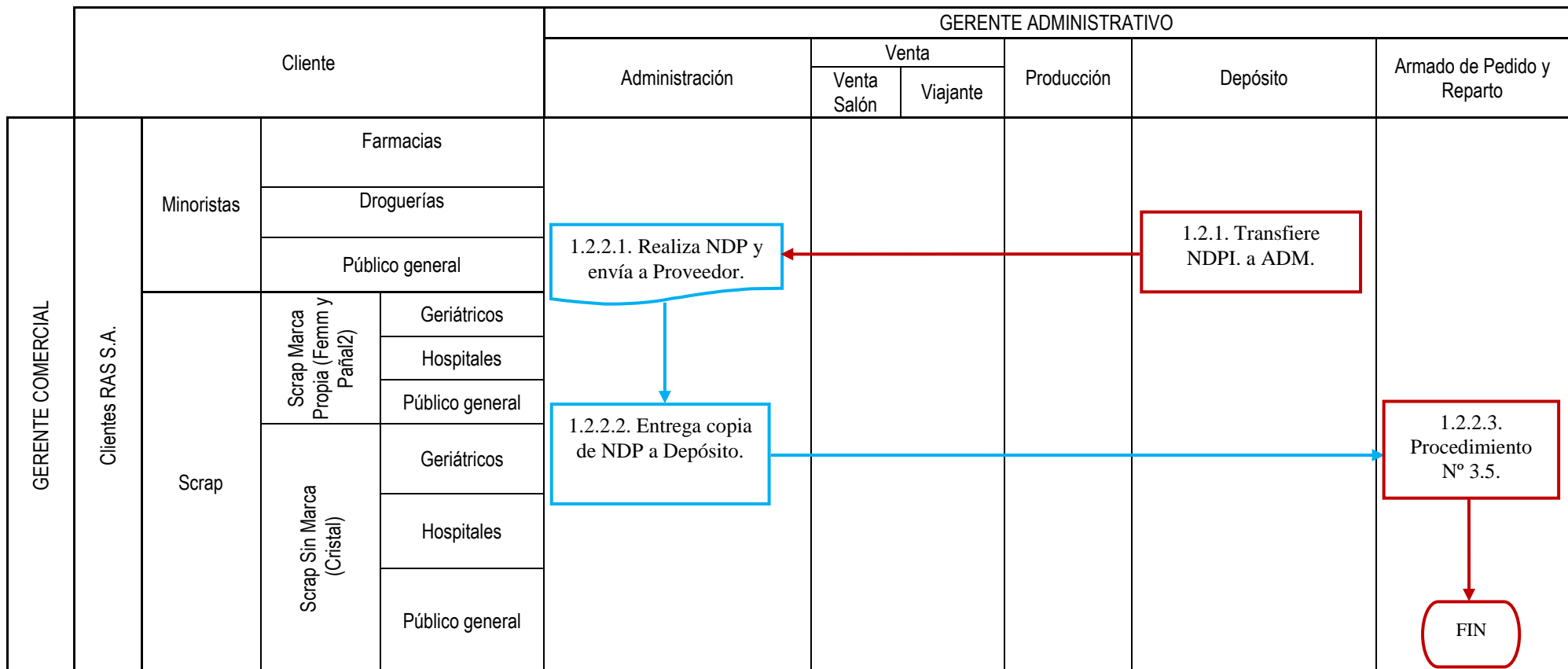
- Transferir NDPI a Administración.

Responsabilidad de Administración.

- Realizar NDP de mercadería.
- Enviar NDP de mercadería a proveedor mediante e-mail.
- Entregar copia de NDP a encargado de Depósito.

| | | | | |
|---------------------|---|--|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 1: Pedido de Mercadería.</u> | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 1.2. | <u>Procedimiento de Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio.</u> | | DD/MM/AA | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 1.2.: Procedimiento de Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio.



| | | | | |
|---------------------|---|---------------|-----------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.1. | <u>Venta de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.</u> | DD/MM/A A | | |

Procedimiento N° 2.1: Venta de Mercadería para Clientes Tercerizados.

- a) **Propósito:** Realizar la venta de mercadería a clientes tercerizados.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Relevamiento de pedido de mercadería mediante NDP.
 - **Limite Final:** Derivación de la NDP al área de Administración.
- c) **Descripción:**
- 2.1.1. El vendedor:
- 2.1.1.1. Establece ruta de viaje para relevar pedidos.
- 2.1.1.2. Releva el pedido del cliente con una NDP, otorgando el original al cliente para su control al momento de la entrega de la mercadería.
- 2.1.1.3. Entrega el duplicado de la NDP a Administración
- 2.1.2. El Área de Administración registra el pedido. Deriva al Procedimiento 1.1. "Pedido de Mercadería al Proveedor para Clientes Tercerizados".
- d) **Registro:**
- NDP.
- e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor.

- Establecer ruta de viaje.
- Releva pedido de Mercadería.
- Entregar NDP a Administración.

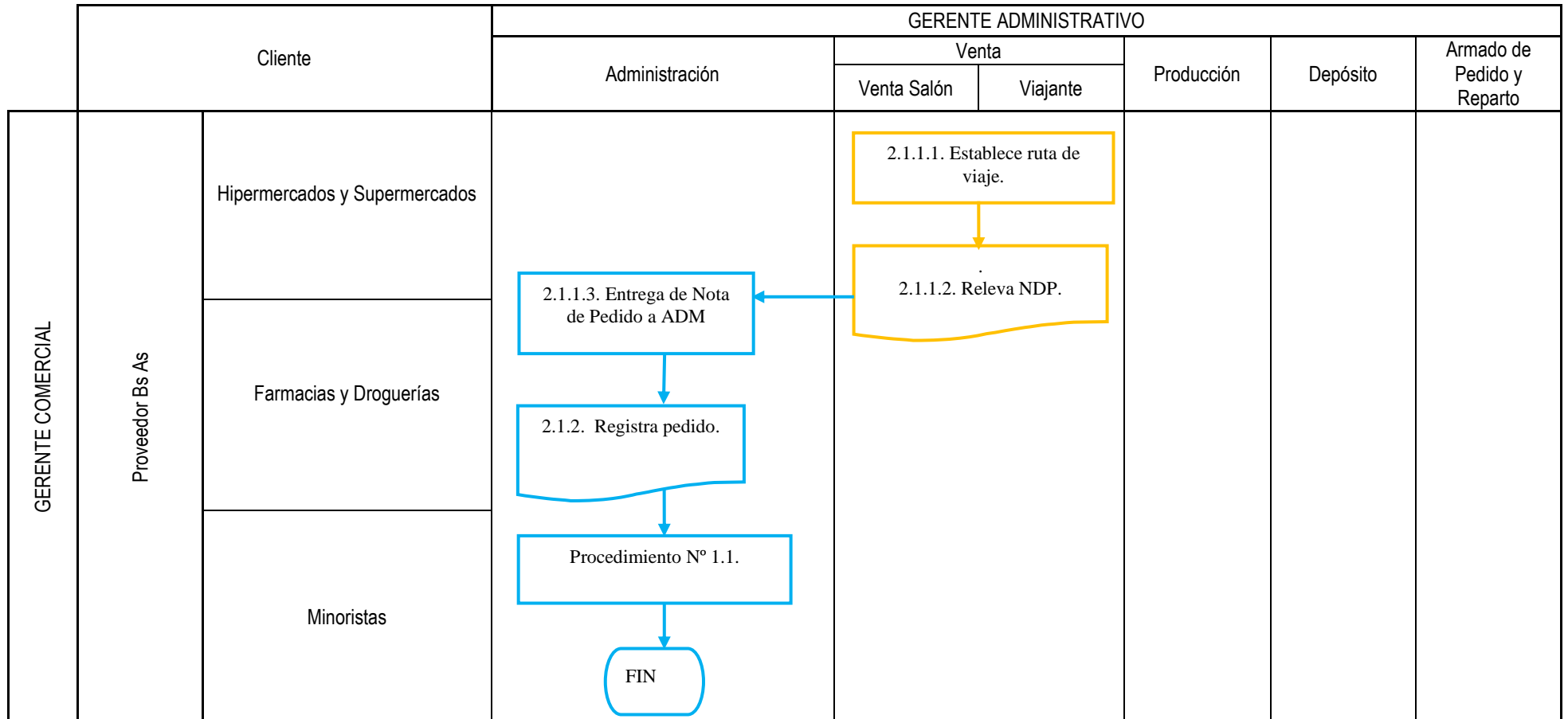
| | | | | |
|---------------------|---|---------------|-----------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.1. | <u>Venta de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.</u> | DD/MM/A A | | |

Responsabilidad de Administración.

- Registrar pedido.

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.1. | <u>Venta de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°2.1.: Venta de Mercadería a Proveedor para Clientes Tercerizados.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.2 | <u>Procedimiento de Venta de Mercadería por Viajante.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento 2.2.: Procedimiento de Venta de Mercadería por Viajante.

- a) **Propósito:** Realizar la venta de los productos que se encuentran disponibles en Stock.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Relevamiento de pedido de mercadería con nota de pedido.
 - **Limite Final:** Procedimiento N° 1.7. "Cobranzas"
- c) **Descripción:**
- 2.2.1. El vendedor:
- 2.2.1.1. Establece ruta de viaje para relevar pedidos.
- 2.2.1.2. Releva el pedido del cliente con una NDP, otorgando el original al cliente para su control al momento de la entrega de la mercadería.
- 2.2.1.3. Entrega la NDP a Administración
- 2.2.2. El Área de Administración registra el pedido y traslada el mismo al área de Depósito y Reparto. Deriva en Procedimiento 7.1. "Armado de Pedido"
- d) **Registro:**
- NDP
- e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor.

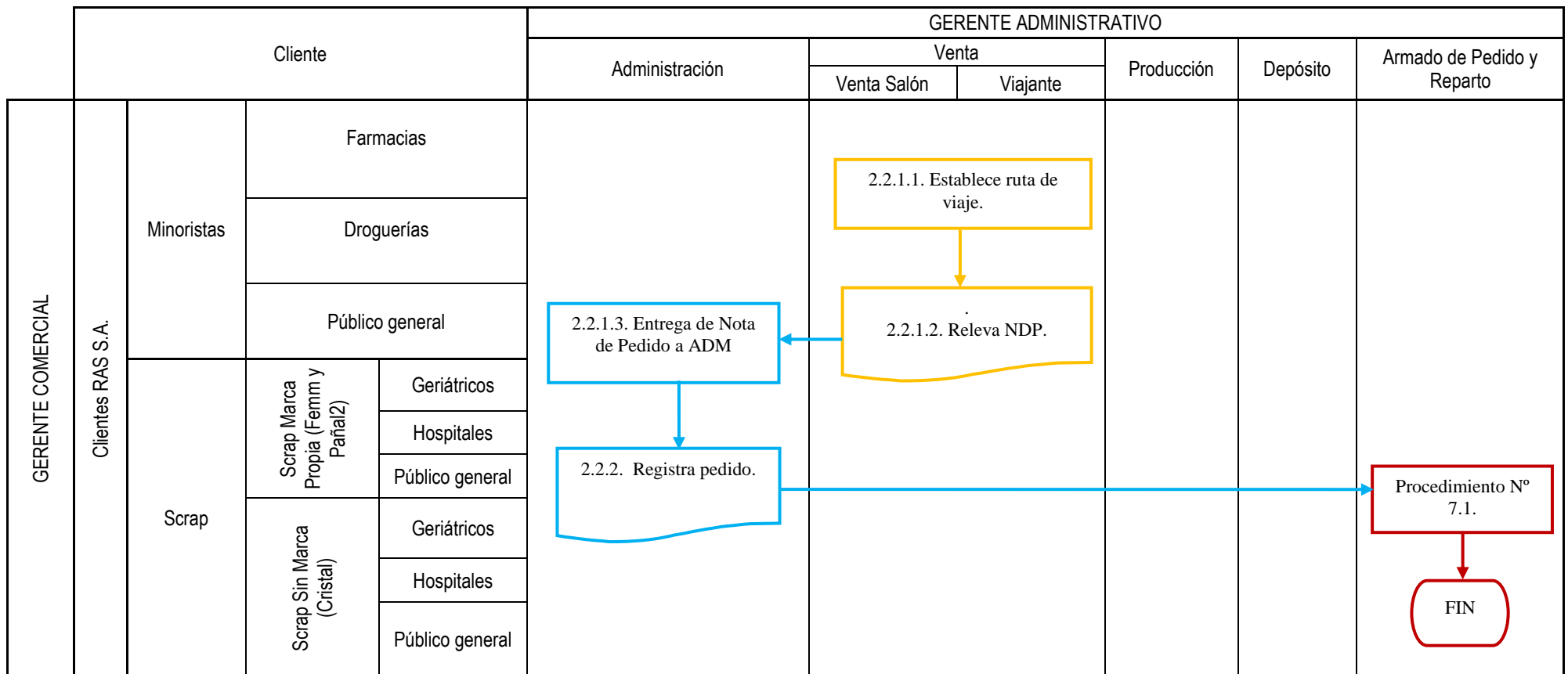
- Establecer ruta de viaje.
- Relevar pedido de Mercadería.
- Entregar copia de NDP a Administración.

Responsabilidad de Administración.

- Transferir NDP a área de Depósito y Reparto.

| | | | | |
|---------------------|--|--|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 2.2 | <u>Procedimiento de Venta de Mercadería por Viajante.</u> | | DD/MM/AA | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 2.2.: Venta de Mercadería por Viajante.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.3. | <u>Venta de Mostrador.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 2.3.: Venta de Mostrador.

- a) **Propósito:** Generar una secuencia lógica de venta y un marco de referencia para el trabajo en ventas.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Ingreso del Cliente.
 - **Limite Final:** Cobro de la compra.
- c) **Descripción:**
- 2.3.1.** Cliente llega al negocio y solicita el/los producto/s deseado/s.
- 2.3.2.** Vendedor verifica la existencia de los productos solicitados en stock y procede según le caso:
- 2.3.2.1. En caso de que no se tenga en stock ninguno de los productos solicitados:
- 2.3.2.1.1. Si el cliente acepta: se registra pedido y datos del cliente.
Pasa al punto N° 2.3.3.
- 2.3.2.1.2. Si el cliente no acepta, fin del procedimiento.
- 2.3.2.2. En caso de que no se tenga en stock la totalidad de los productos solicitados, da a saber al cliente cuales hay, le pregunta si desea adquirirlos, y procede según el caso:
- 2.3.2.2.1. Si el cliente no desea adquirirlos, finaliza el procedimiento.
- 2.3.2.2.2. Si el cliente desea adquirirlos continúa el procedimiento en el punto N° 2.3.4.1. para el armado del pedido de la mercadería en existencia, y deriva al punto N° 2.3.2.1.1. para registro de cliente por mercadería faltante.
- 2.3.2.3. En caso de que se tenga en stock la totalidad de los materiales, continúa el procedimiento en el punto N° 2.3.4.1.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.3. | <u>Venta de Mostrador.</u> | DD/MM/AA | | |

2.3.3. Juntos con los datos se toma el pedido. Cuando la mercadería llega al local se comunica con el cliente para ofrecerle la mercadería solicitada:

2.3.3.1. Si el cliente no desea adquirirlos, finaliza el procedimiento.

2.3.3.2. Si el cliente desea adquirirlos se coordina la entrega de la mercadería:

2.3.3.2.1. Si es en el local. Se pasa al punto 2.3.4.1.

2.3.3.2.2. Si se pauta entrega por reparto, se pasa la NDP a administración para que entregue a depósito. Procedimiento N° 7.1. "Armado de Pedido"

2.3.4. Vendedor:

2.3.4.1. Prepara el pedido solicitado por el cliente.

2.3.4.2. Procede a emitir la factura correspondiente.

2.3.4.3. Se realiza el cobro por la mercadería vendida.

d) **Registro:**

- Duplicado de factura.
- Registro de pedido.
- Datos del cliente.
- NDP.

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor de mostrador.

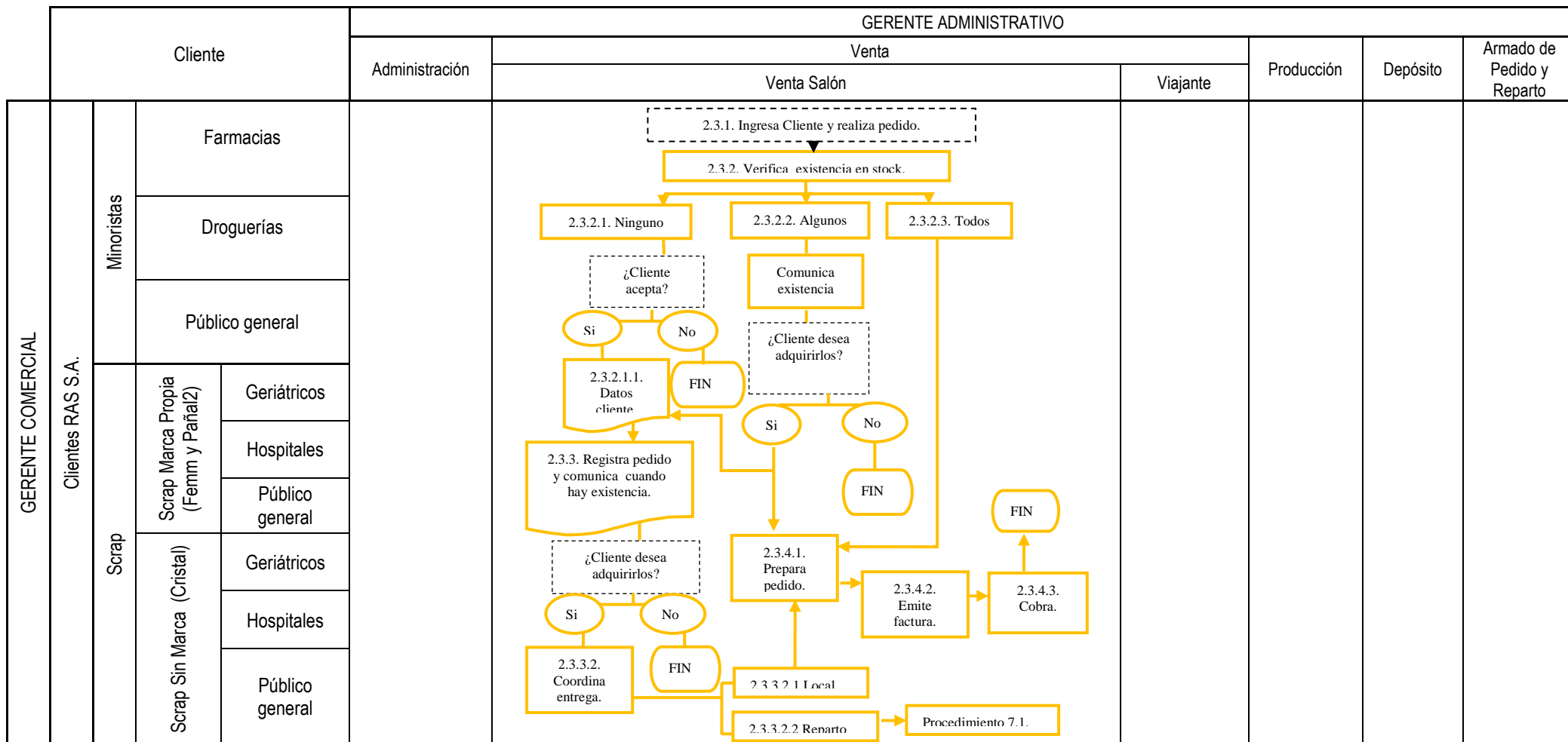
- Verificar existencia del pedido solicitado por el cliente.
- Registrar pedido y datos del cliente (en caso de no tener stock en local).
- Comunicar al cliente una vez que se tenga en existencia la mercadería solicitada (en caso de no tener stock en local).
- Coordinar la forma de entrega de la mercadería (en local o reparto).
- Pasar NDP a Administración (en caso de no tener stock en local).
- Preparar pedido de mercadería solicitada.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.3. | <u>Venta de Mostrador.</u> | DD/MM/AA | | |

- Emitir factura correspondiente.
- Cobrar por la mercadería vendida.

| | | | | |
|---------------------|---|--|-------------------------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA Actualización | |
| Código de Documento | Procedimiento N° 2: Venta de Mercadería. | | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 2.3. | Venta de Mostrador. | | DD/MM/AA | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°2.3.: Venta de Mostrador.



| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.1. | <u>Procedimiento de Stock de Depósito.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 3.1.: Procedimiento de Stock de Depósito.

- a) **Propósito:** Realizar registro, control y distribución de stock.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Verificación del encargado de Depósito de la existencia de mercadería.
 - **Limite Final:** Continúa en Procedimiento N° 3.5. "Almacenamiento de Productos".
- c) **Descripción:**
- 3.1.1.** Encargado de Depósito verifica la cantidad de cada producto en depósito, contra planilla de stock.
- 3.1.1.1. Procede a rellenar la planilla de stock con las cantidades de los productos existentes.
- 3.1.1.2. Traslada a Administración planilla de pedido de productos: a) Mercadería de primera marca; b) Productos de Scrap; c) Material de Scrap.
- 3.1.2.** Administración recibe la planilla de pedido de productos y comunica la necesidad al Comité Directivo para que lo apruebe.
- 3.1.2.1. Comité Directivo confirma el pedido de mercadería faltante.
- 3.1.3.** Administración procede a realizar la NDP y/o NDPI de mercadería:
- 3.1.3.1. Si es a) o c): envía NDP al proveedor. (pasa a punto 3.1.4)
- 3.1.3.2. Si es b): envía NDPI a producción. (pasa a proceso 4.1.)
- 3.1.4.** Administración traslada la NDP y/o NDPI a Encargado de Depósito para que al recibir la mercadería tenga constancia de la cantidad, calidad y características de los mismos.
- 3.1.5.** Pasa el Procedimiento N° 3.5. "Almacenamiento de Productos".

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.1. | <u>Procedimiento de Stock de Depósito.</u> | DD/MM/AA | | |

d) **Registro:**

- (NDP)
- (NDPI).
- Planilla de Stock.
- Planilla de pedido de productos.

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Encargado de Depósito.

- Verificar existencia de mercadería en stock.
- Rellenar planilla de stock.
- Trasladar planilla de pedido de productos a Administración.

Responsabilidad de Administración.

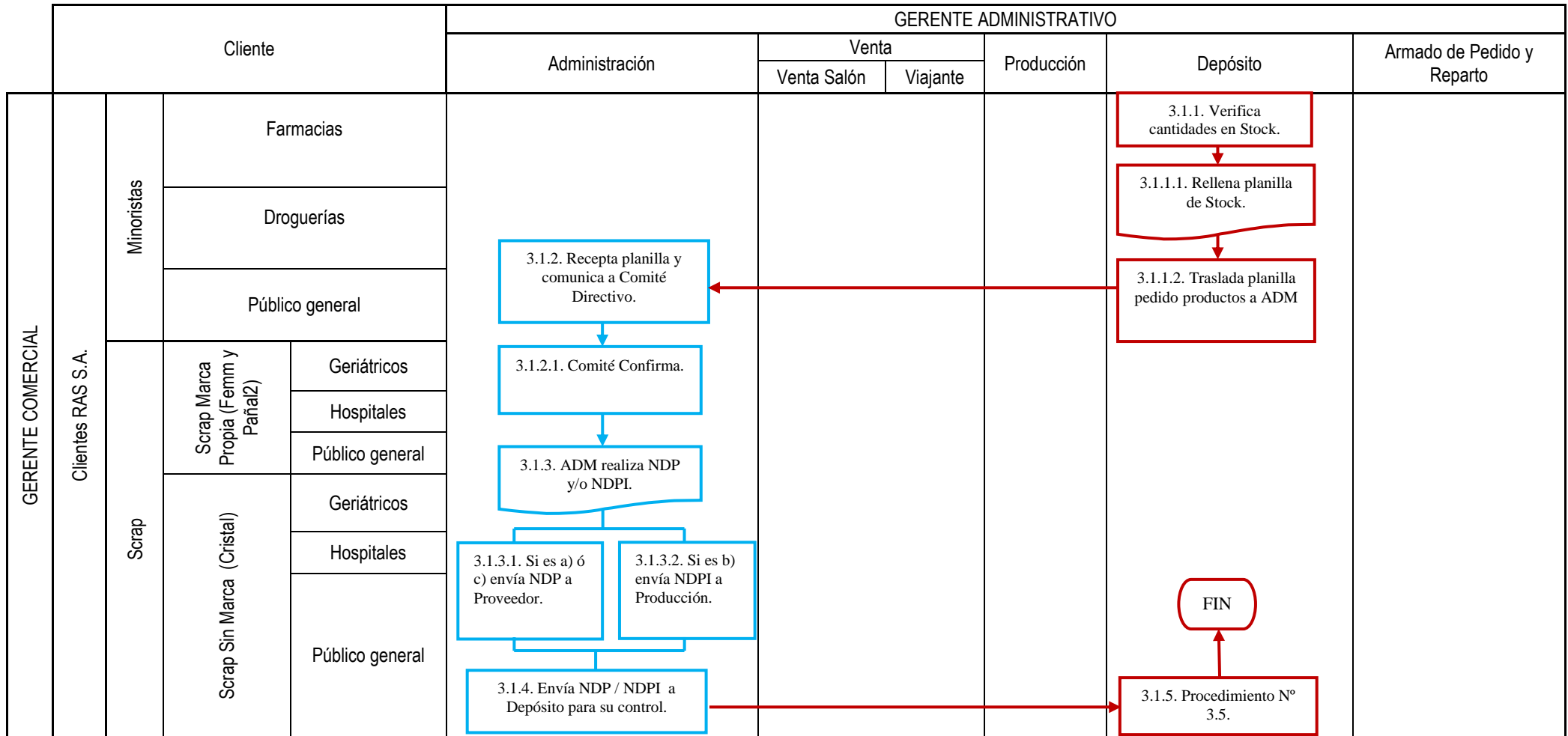
- Recibir planilla de pedido de productos de Depósito.
- Comunicar necesidad de mercadería faltante a Comité Directivo.
- Realizar y enviar a proveedor y/o a producción NDP y/o NDPI de mercadería faltante.
- Trasladar NDP y/o NDPI a encargado de Depósito para su control al momento de recepción de la mercadería.

Responsabilidad de Comité Directivo.

- Confirmar pedido de mercadería faltante.

| | | | | |
|---------------------|---|--|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 3.1. | <u>Procedimiento de Stock de Depósito.</u> | | DD/MM/AA | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°3.1.: Procedimiento de Stock de Depósito.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.2. | <u>Procedimiento de Stock de Local.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 3.2.: Procedimiento de Stock de Local.

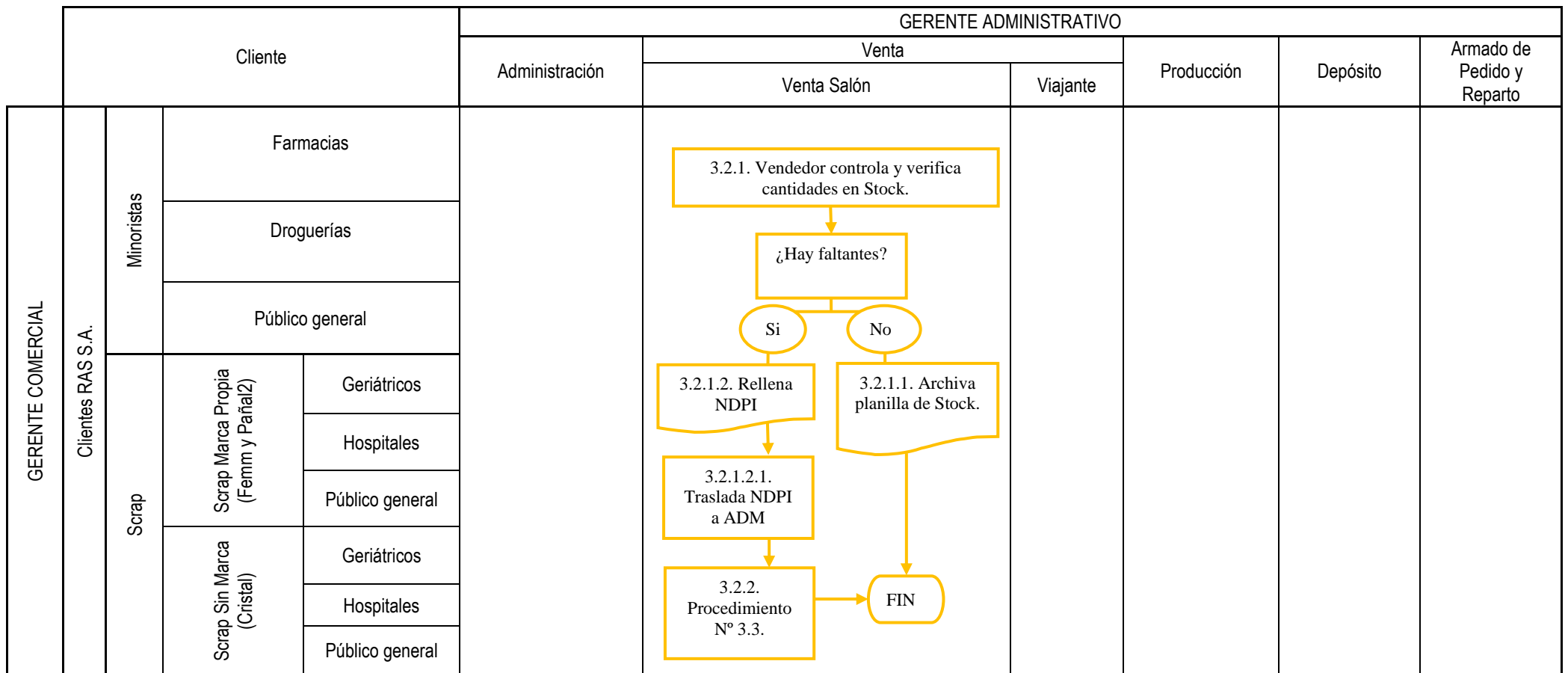
- a) **Propósito:** Realizar control y registro de stock en local de venta al público.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Control de existencias de mercaderías en el local de venta al público.
 - **Limite Final:** Deriva en Procedimiento N° 3.3. "Pedido Stock Local Comercial"
- c) **Descripción:**
- 3.2.1.** Vendedor de mostrador en local de venta al público realiza el control de existencia la mercadería y verifica la cantidad de cada producto, contra planilla de stock.
- 3.2.1.1. Si no hay faltante. Archiva planilla de stock.
- 3.2.1.2. Si hay faltante de mercadería, procede a rellenar la NDPI.
- 3.2.1.2.1. Traslada a Administración una NDPI.
- 3.2.2.** Deriva en Procedimiento N° 3.3. "Pedido Stock Local Comercial".
- d) **Registro:**
- NDPI.
 - Planilla de Stock.
- e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor.

- Realizar control de existencia de mercadería.
- Controlar contra planilla de stock.
- Realizar NDPI y trasladar a Administración.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.2. | <u>Procedimiento de Stock de Local.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°3.2.: Procedimiento de Stock de Local.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.3. | <u>Procedimiento Administrativo Stock en Local.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 3.3.: Procedimiento de Stock de Local Comercial.

- a) **Propósito:** Realizar registro y control de stock en local de venta al público mayorista / minorista.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Recepción del pedido de stock del local.
 - **Límite Final:** Envío de NDP a encargado de armado de pedido y continúa en Procedimiento N° 7.1. "Armado de Pedido".
- c) **Descripción:**
- 3.3.1. Administración recibe NDPI de stock de local minorista.
- 3.3.2. Envía la NDPI a Depósito.
- 3.3.3. Encargado de depósito pasa NDPI al encargado de armado de pedidos. Continúa en Procedimiento N° 7.1. "Armado de Pedido".
- d) **Registro:**
- NDPI de local minorista.
- e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad de Administración.

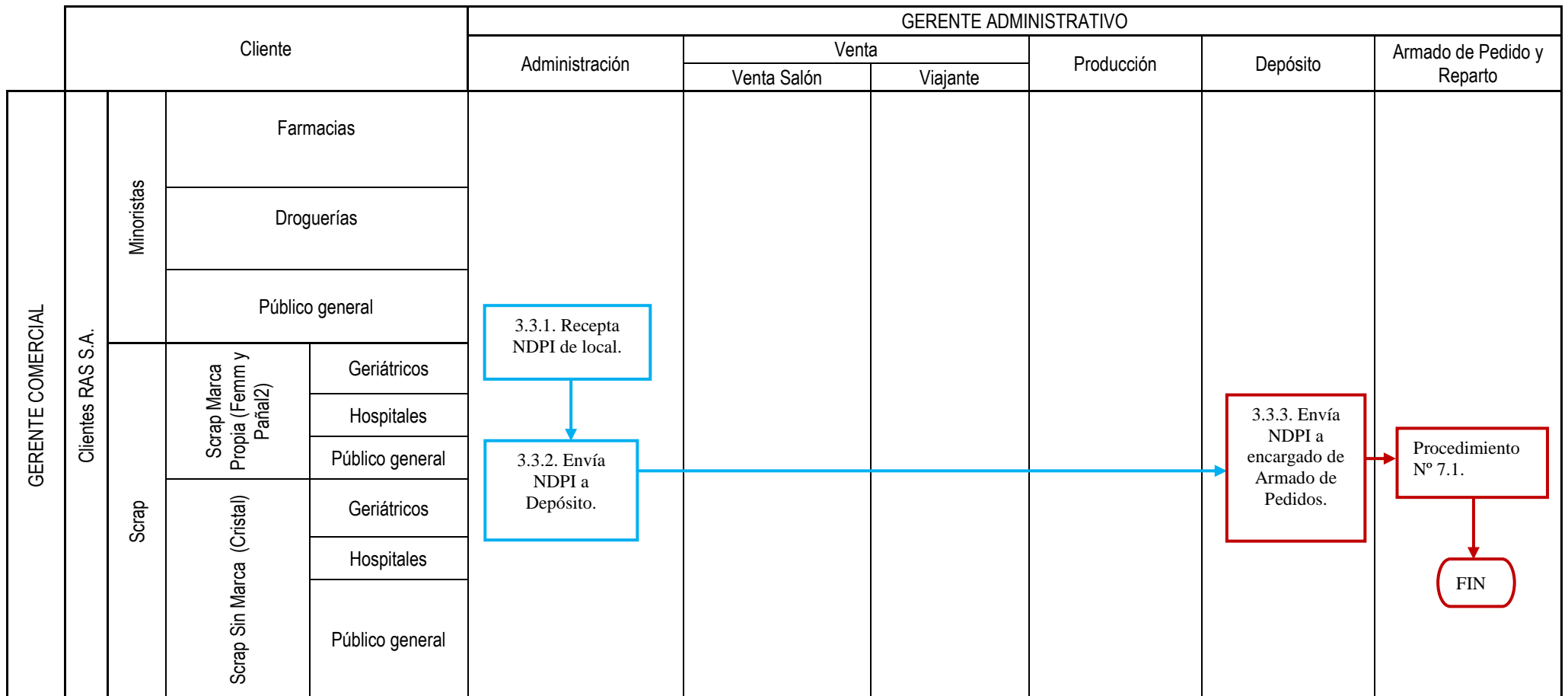
- Recibir NDPI de local minorista.
- Enviar NDPI a Depósito.

Responsabilidad del Encargado de Depósito.

- Enviar NDPI a encargado de armado de pedido.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.3. | <u>Procedimiento Administrativo Stock en Local.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°3.3.: Procedimiento Administrativo Stock en Local.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.4. | <u>Procedimiento de Pedido de Stock para Producción.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 3.4.: Procedimiento de Pedido de Stock para Producción.

- a) **Propósito:** Pedido de material de Scrap a Depósito para realizar la producción de Material de Scrap.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Encargado de producción realiza el pedido de material Scrap a encargado de depósito.
 - **Limite Final:** Continúa en Procedimiento N° 3.5. "Almacenamiento de Productos".
- c) **Descripción:**
- 3.4.1. Encargado de Producción realiza el pedido de material de Scrap mediante NDPI.
- 3.4.1.1. Envía la NDPI a Depósito.
- 3.4.2. Encargado de Depósito:
- 3.4.2.1. Registra en planilla de stock la salida de material de Scrap de depósito a producción.
- 3.4.2.2. Traslada material de Scrap a producción.
- 3.4.3. Encargado de Producción firma la NDPI cuando recibe material.
- d) **Registro:**
- Planilla de Stock.
 - NDPI.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.4. | <u>Procedimiento de Pedido de Stock para Producción.</u> | DD/MM/AA | | |

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Encargado de Depósito.

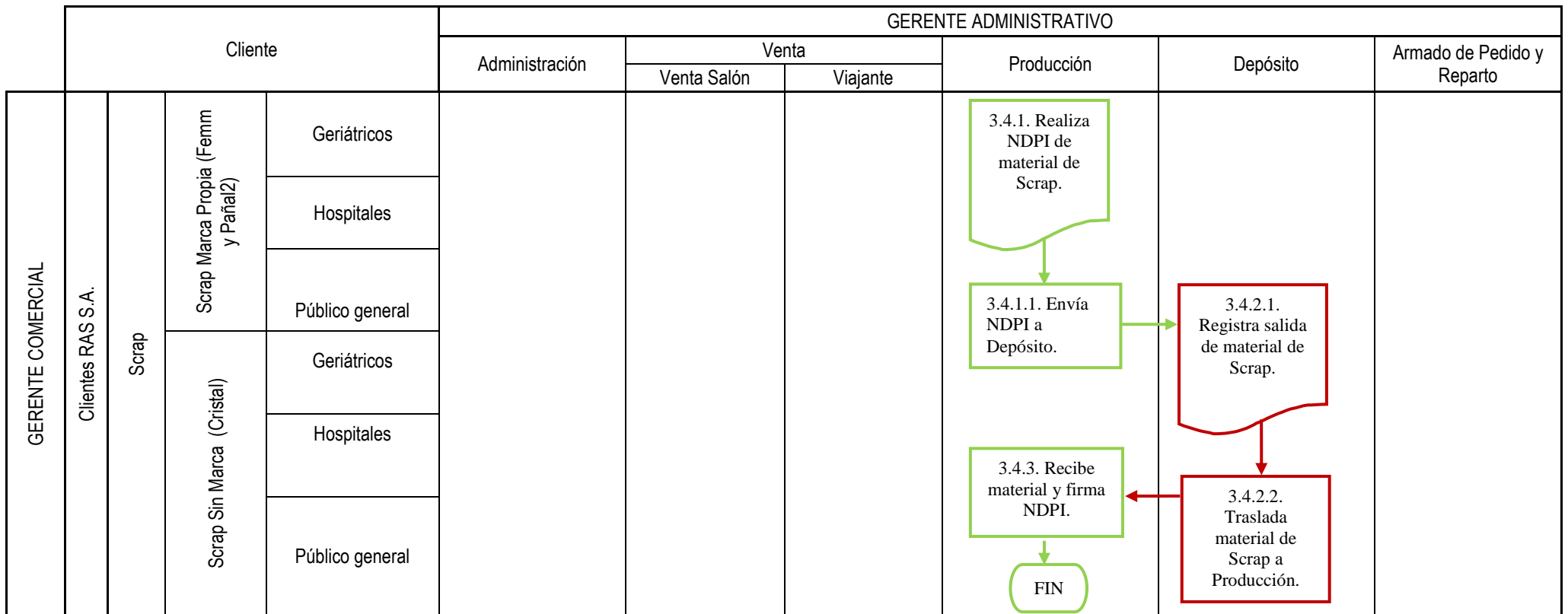
- Registrar en planilla de Stock la salida de material de Scrap.
- Trasladar material de Scrap a Producción.

Responsabilidad de Producción.

- Realizar NDPI de material de Scrap.
- Enviar NDPI a Depósito.
- Firmar NDPI al momento de la recepción del material de Scrap.

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.4. | Procedimiento de Pedido de Stock para Producción. | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°3.4.: Pedido de Stock para Producción.



| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.5. | <u>Recepción y Almacenamiento de Productos.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 3.5.: Recepción y Almacenamiento de Productos.

- a) **Propósito:** Llevar a cabo la recepción y almacenamiento de la mercadería que arriba al área de Depósito.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Recepción de la mercadería en el área Depósito.
 - **Limite Final:** Estibo de la mercadería en Depósito.
- c) **Descripción:**
- 3.5.1. Encargado de Depósito recibe mercadería de:
- 3.5.1.1. Proveedor:
- 3.5.1.1.1. Encargado de Depósito recibe la mercadería junto con la factura y remito del proveedor.
- 3.5.1.1.2. Controla la mercadería contra NDP.
- 3.5.1.1.3. Determina la conformidad o no de la mercadería recibida.
- 3.5.1.1.3.1. Si no está conforme:
- 3.5.1.1.3.1.1. Se comunica al Supervisor de Depósito y Reparto. (SDR)
- 3.5.1.1.3.1.2. El SDR consigna en el remito original y duplicado del transportista la no conformidad, detallando: Insumos, Cantidad y Motivo del rechazo, y se le entrega junto con la mercadería. Pasa al punto 3.5.2. para almacenamiento de los productos en conformidad, y al punto 3.5.1.1.3.1.3. para la consignación de la no conformidad.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.5. | <u>Recepción y Almacenamiento de Productos.</u> | DD/MM/AA | | |

3.5.1.1.3.1.3. El SDR envía remito original consignando la no conformidad a Administración y continúa en procedimiento N° 6.1. "Pago a Proveedor".

3.5.1.1.3.2. Si está conforme firma en conformidad el remito y remite los documentos a Administración y continúa en procedimiento N° 6.1 "Pago a Proveedor".

3.5.1.2. Producción:

3.5.1.2.1. Encargado de Depósito controla la mercadería recibida y firma NDPE (Nota de Productos Enviados).

3.5.2. Realiza Stock.

3.5.3. Estiba la mercadería recibida en Depósito.

d) **Registro:**

- NDP.
- Remito.
- Factura.
- Planilla de Stock.
- NDPE.

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Encargado de Depósito.

- Recibir mercadería de proveedor ó producción.
- Controlar mercadería con NDP.
- Realizar no conformidades en caso necesario.
- Realizar Stock de mercadería recibida.
- Estibar mercadería recibida.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.5. | <u>Recepción y Almacenamiento de Productos.</u> | DD/MM/AA | | |

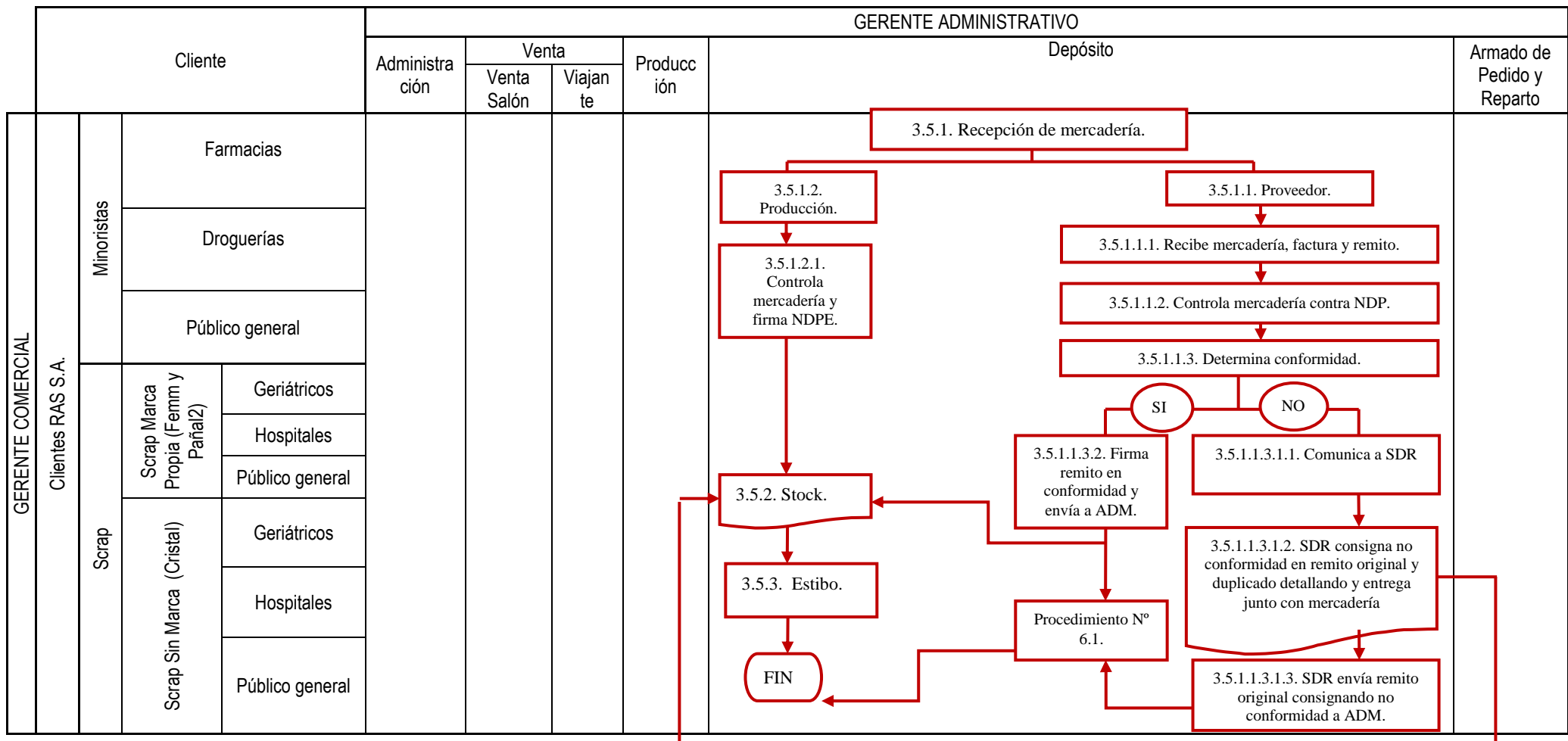
- Comunicar a SDR en caso de no conformidad.
- Comunicar a administración la recepción con o sin conformidad.
- Remitir documentos a Administración para archivar.
- Firmar NDPE

Responsabilidad del SDR.

- Consignar en remito original o duplicado de transportista la no conformidad y detalles.
- Entregar el remito consignado a transportista junto con mercadería.
- Enviar remito original consignando a no conformidad a Administración.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.5. | <u>Recepción y Almacenamiento de Productos.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 3.5.: Recepción y Almacenamiento de Productos.



| | | | | |
|---------------------|---|--|--------------------|-------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 3.6. | <u>Procedimiento de Recepción de Productos en Local Comercial.</u> | | DD/MM/AA | |

Procedimiento N° 3.6.: Recepción de Productos en Local Comercial.

a) **Propósito:** Realizar control y registro de stock en local de venta al público.

b) **Alcance:**

- **Limite Inicial:** Recepción de mercadería.
- **Limite Final:** Registro de Stock de mercadería receptada.

c) **Descripción:**

3.6.1. Del Proceso 7.2. El vendedor de mostrador recibe la mercadería:

3.6.1.1. Controla NDPI y productos recibidos.

3.6.1.1.1. Consigna diferencias en la NDPI (si existiese).

3.6.1.1.2. Firma en NDPI la recepción de la mercadería.

3.6.1.2. Vendedor almacena la mercadería recibida.

3.6.1.3. Vendedor registra en planilla de stock mercadería receptada.

d) **Registro:**

- NDPI.
- Planilla de Stock.

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor.

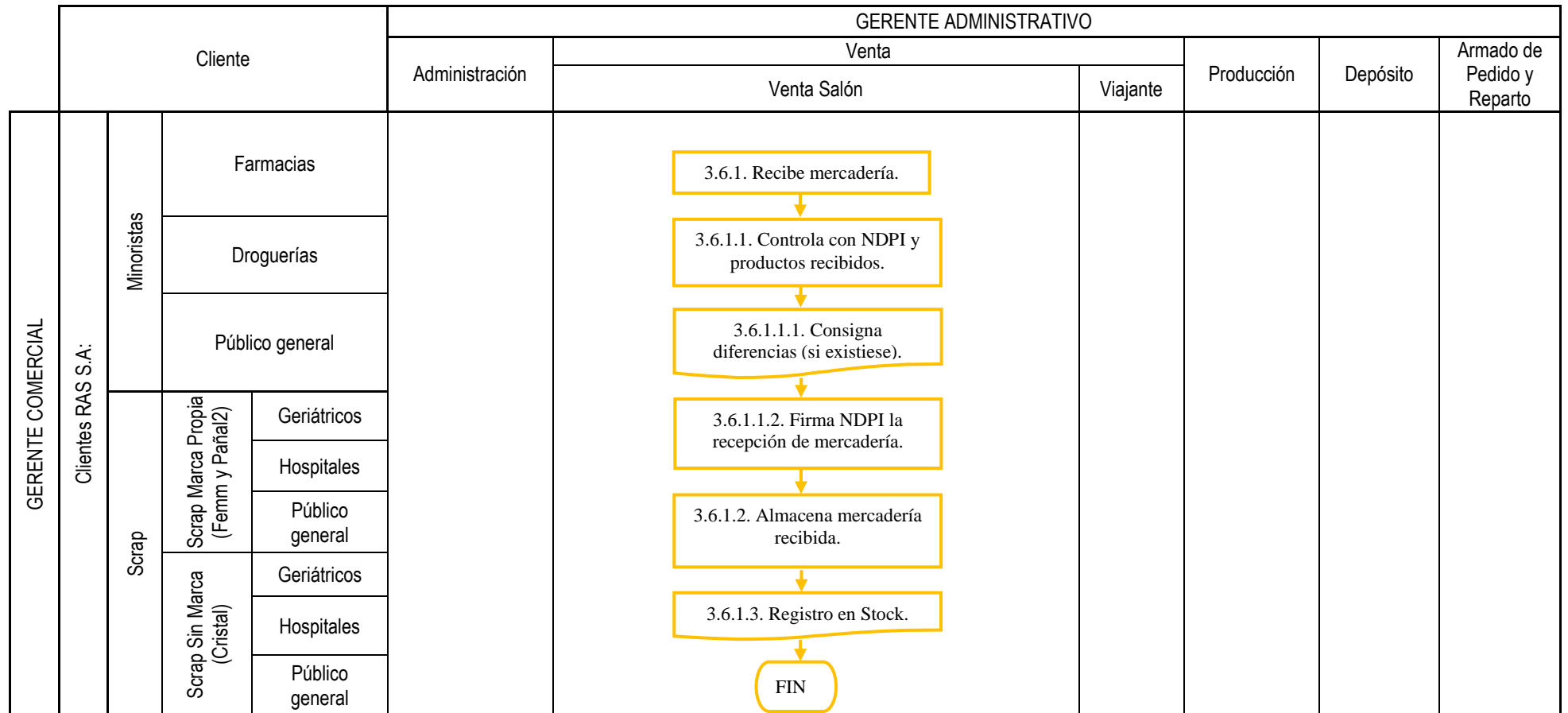
- Recibir mercadería.
- Controlar NDPI con la mercadería recibida.
- Consignar diferencias en la NDPI (si existiese).
- Firmar NDPI.

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.6. | <u>Procedimiento de Recepción de Productos en Local Comercial.</u> | DD/MM/AA | | |

- Almacenar mercadería recibida.
- Registrar en planilla de
- Stock mercadería recibida.

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.6. | <u>Procedimiento de Recepción de Productos en Local Comercial.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 3.6.: Procedimiento de Recepción de Productos en Local Comercial.



| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.7. | <u>Definición de Stock Mínimo Óptimo.</u> | DD/MM/AA | | |

PROCESO 3.7.: Definición de Stock Mínimo Óptimo.

a) **Propósito:** Determinar las cantidades óptimas de stock de mercadería en depósito.

b) **Alcance:**

- **Limite Inicial:** Al finalizar el Procedimiento N° 3.1. “Stock de Depósito”
- **Limite Final:** Depósito controla la existencia de Mínimo Óptimo de Stock.

c) **Descripción:**

3.7.1. A continuación del Procedimiento N° 3.1. “Stock de Depósito” se ejecuta el control de stock y ADM realiza:

- 3.7.1.1. Control de planilla de stock.
- 3.7.1.2. Historial de salida de mercadería.

3.7.2. Con los Puntos 3.7.1.1. y 3.7.1.2. se procede a realizar una Proyección de saliente de mercadería.

3.7.3. Se establece el Mínimo Óptimo de mercadería necesario en Stock.

3.7.4. Se deriva a stock el requisito de cantidad de mercadería Mínima Óptima.

3.7.5. Depósito controla la existencia de Mínimo Óptimo de Stock y procede según el caso:

- 3.7.5.1. En caso de que la mercadería disponible no alcance el Mínimo Óptimo se pasa al Procedimiento N° 1.2. “Pedido de Mercadería a Proveedor para Abastecimiento Propio”.
- 3.7.5.2. Si existe el Mínimo Óptimo disponible termina el procedimiento.

d) **Registro:**

- Planilla de determinación de stock actual.
- Historial de ventas (un año).
- Faltantes de abastecimiento.
- Planilla de pedido interno.
- Faltantes por causa del proveedor.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.7. | <u>Definición de Stock Mínimo Óptimo.</u> | DD/MM/AA | | |

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad de los empleados del área de depósito

- Determinar con exactitud el stock actual de la mercadería.

Responsabilidad del encargado de depósito

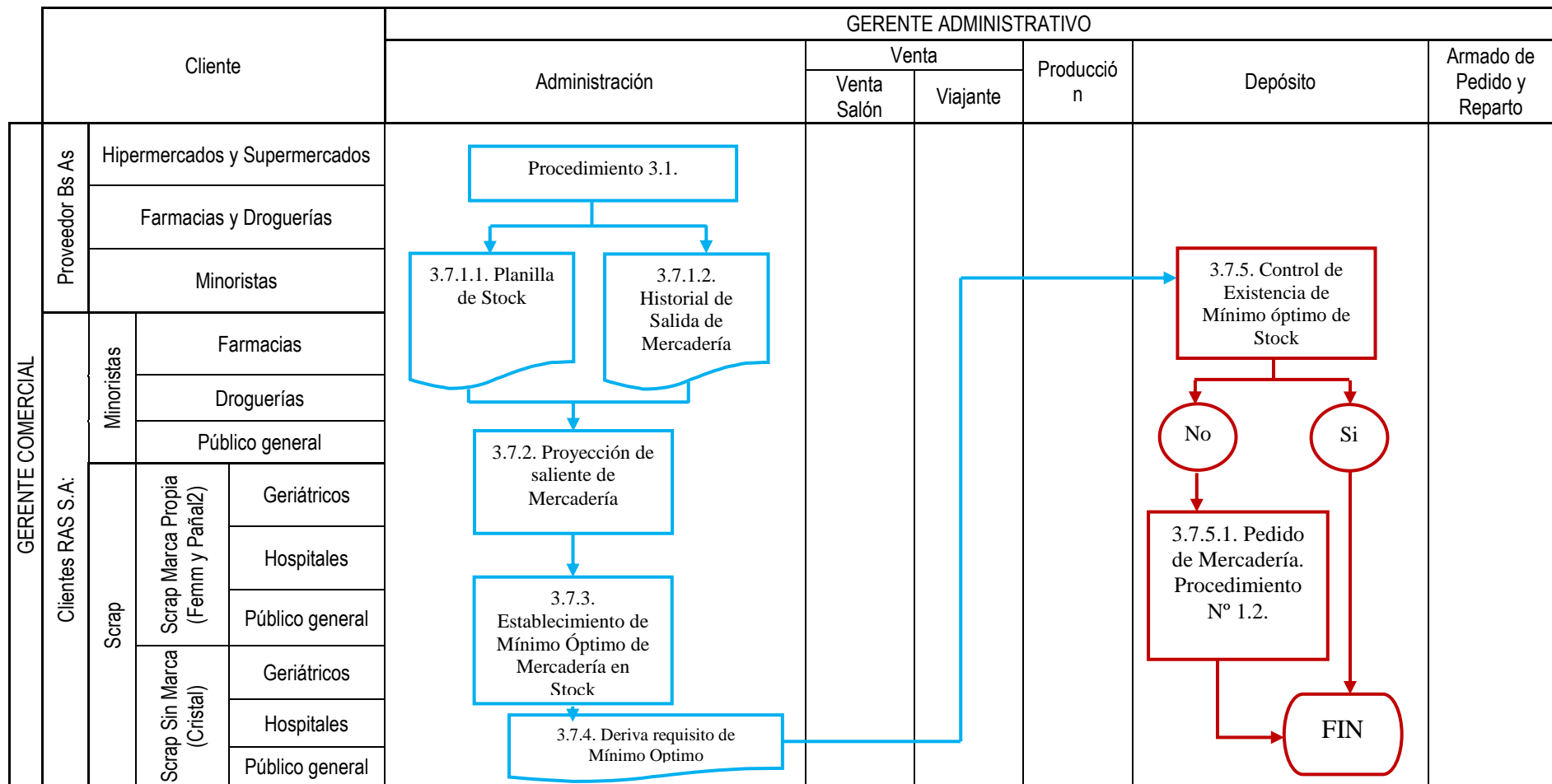
- Establecer las cantidades óptimas de pedido.

Responsabilidad del área administrativa

- Registrar formalmente el historial de ventas.
- Ejecutar la orden de pedido.
- Determinar carencias.

| | | | | |
|---------------------|--|--|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 3: Stock.</u> | | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 3.7. | <u>Definición de Stock Mínimo Óptimo.</u> | | DD/MM/AA | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 3.7.: Definición de Stock Mínimo Óptimo.



| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 4: Producción.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 4.1. | <u>Producción.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 4.1.: Producción.

a) **Propósito:** Realizar la producción de los productos solicitados por la administración en tiempo y forma.

b) **Alcance:**

- **Limite Inicial:** Recepción de material de Scrap enviado de Depósito a Producción.
- **Limite Final:** Se pasa al Procedimiento N° 3.5. "Recepción y Almacenamiento de Productos".

c) **Descripción:**

4.1.1. El departamento de Producción recibe el material de Scrap proveniente de depósito:

4.1.1.1. Firma NDPE (Nota de productos enviados)

4.1.1.2. Separa en tres líneas de trabajo: 1: Adulto, 2: Bebé, 3: Toallas y Protectores (Paso 4.2.)

4.1.2. En cada línea de trabajo se realiza la revisión de las condiciones del material.

4.1.3. Se determina si el producto necesita arreglo o no.

4.1.3.1. Si necesita compostura, se arregla y pasa al punto 4.1.4.

4.1.3.2. No necesita arreglo, porque el producto está en buenas condiciones. Pasa al punto 4.1.4.

4.1.3.3. No tiene arreglo, se convierte en desecho y pasa al Procedimiento N° 5.1 "Manejo del Desecho".

4.1.4. Se procede al armado del bolsón.

4.1.5. Se realiza registro de producto terminado.

4.1.6. Se envía productos a depósito junto con Nota de Cantidad de Productos Enviados (NCPE).

4.1.7. Encargado de depósito revisa la NCPE contra el material recibido y devuelve la NCPE firmada a Producción.

4.1.8. Se pasa al Procedimiento N° 3.5. "Recepción y Almacenamiento de Productos".

| | | | | |
|---------------------|---|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 4: Producción.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 4.1. | <u>Producción.</u> | DD/MM/AA | | |

d) **Registro:**

- NDPE.
- NCPE.

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Encargado de Depósito.

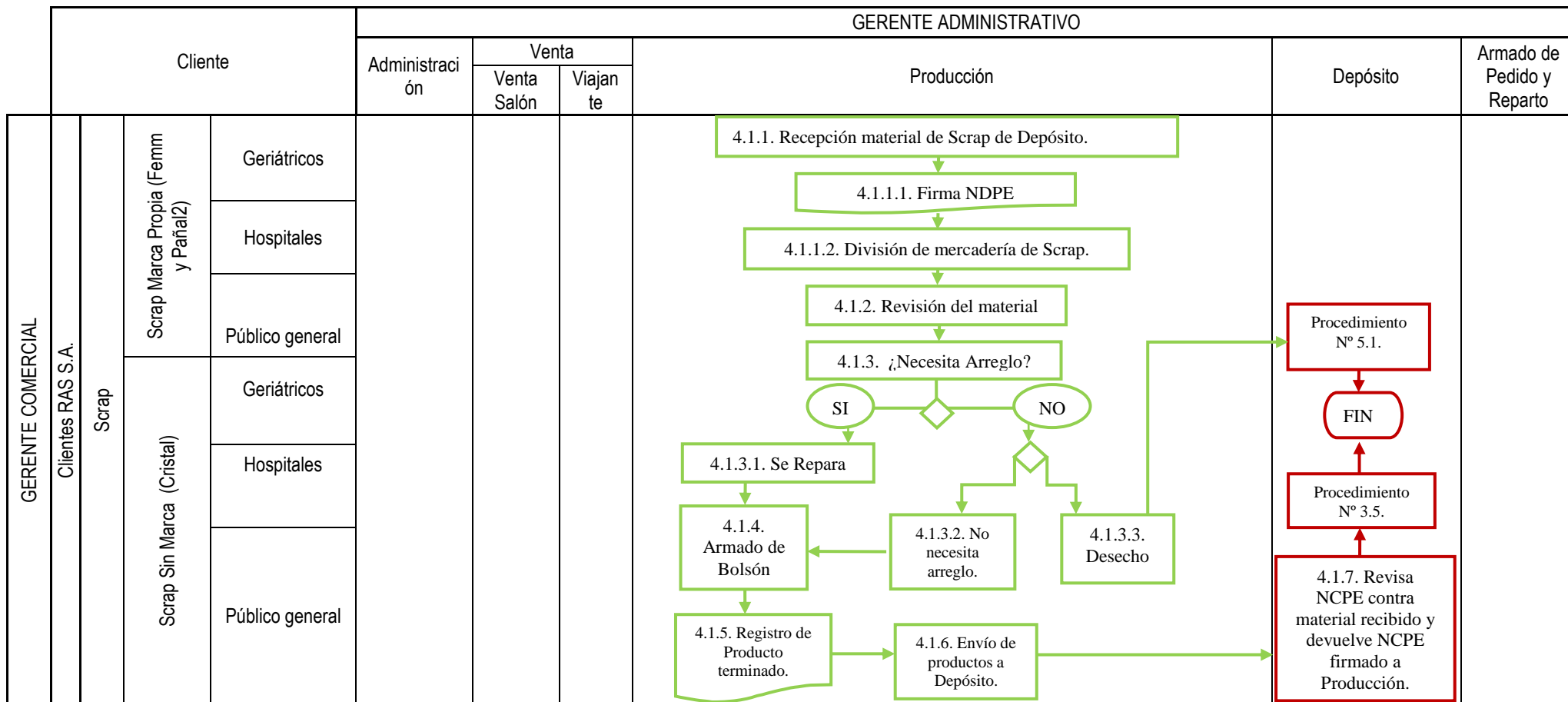
- Enviar material a producción.
- Recibir y revisar contra NCPE la mercadería enviada de producción.
- Firmar NCPE y devolver a producción.

Responsabilidad de Producción.

- Separar material recibido a distintas líneas de trabajo.
- Revisar las condiciones del material.
- Arreglar producto.
- Armar bolsón para almacenamiento y estibo.
- Registro de producción terminada y enviada a depósito.

| | | | | |
|---------------------|--|--|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| Código de Documento | Procedimiento N° 4: Producción. | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 4.1. | Producción. | | DD/MM/AA | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 4.1.: Producción.



| | | | | |
|---------------------|---|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 5: Manejo del Desecho.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 5.1. | <u>Manejo del Desecho.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 5.1.: Manejo del Desecho.

a) **Propósito:** Despachar el material que no tiene compostura a Bs As.

b) **Alcance:**

- **Límite Inicial:** Inicia en Procedimiento N° 4.1. en descripción N° 4.1.3.3. "Desecho de la línea de producción".
- **Limite Final:** Deriva en Procedimiento N° 7.1. "Armado de Pedido".

c) **Descripción:**

El Scrap que no tiene arreglo, se convierte en material de desecho para la empresa (Procedimiento N° 4.1, Descripción 4.1.3.3.).

5.1.1. Encargado de Depósito:

- 5.1.1.1. Recibe desecho para su almacenamiento.
- 5.1.1.2. Realiza el Stock del material de desecho.
- 5.1.1.3. Estiba material de desecho.
- 5.1.1.4. Envía informe de material de desecho a Administración cuando se alcanza el volumen.

5.1.2. Administración:

- 5.1.2.1. Realiza la venta del material de desecho a Bs. As.
- 5.1.2.2. Realiza la factura y remito correspondiente.
- 5.1.2.3. Envía el remito al área de Reparto.

5.1.3. Deriva en el Procedimiento N° 7.1. "Armado de Pedido".

d) **Registro:**

- Planilla de Stock.
- Informe de mercadería de desecho.
- Comprobante de despacho.
- Factura (duplicado)

| | | | | |
|---------------------|---|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 5: Manejo del Desecho.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 5.1. | <u>Manejo del Desecho.</u> | DD/MM/AA | | |

- Remito (duplicado)

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad de Administración.

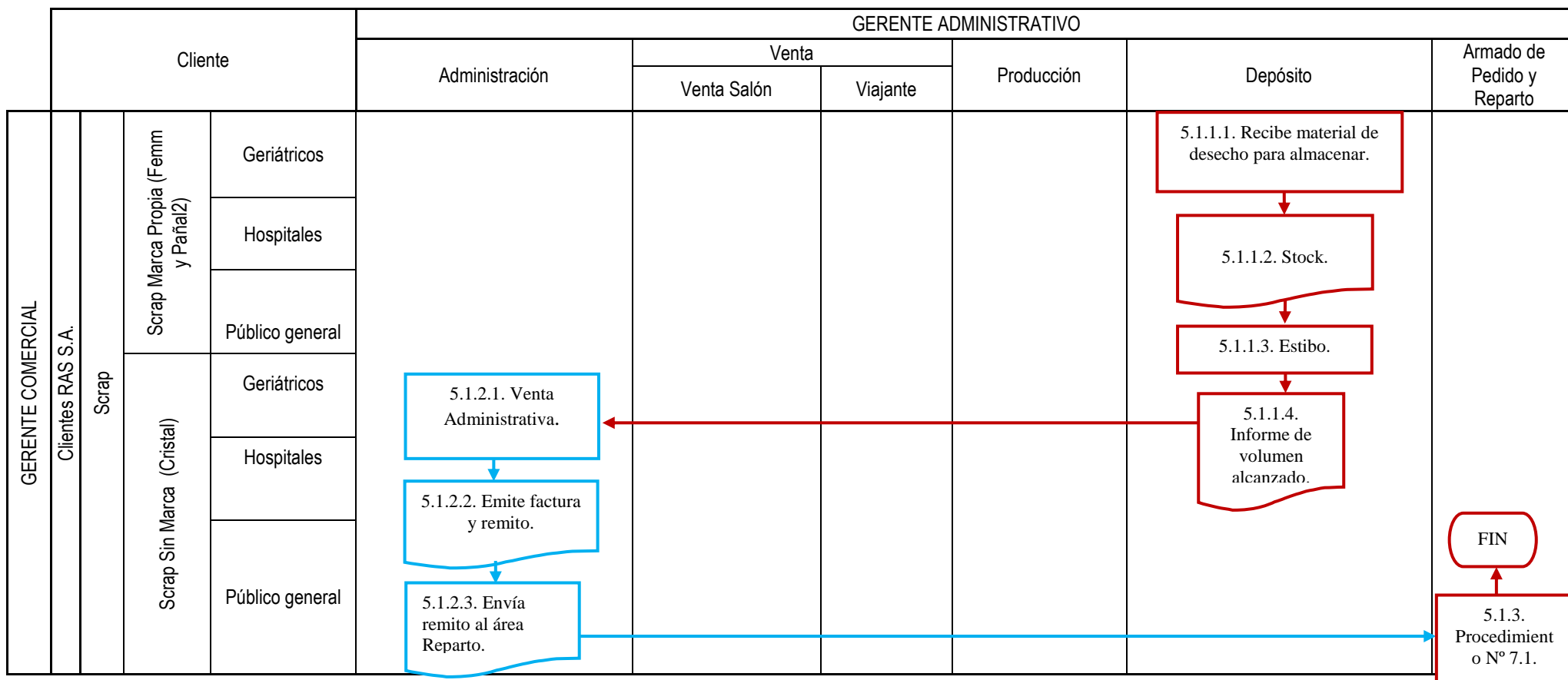
- Realizar venta de material de desecho.
- Emitir remito y factura.
- Enviar remito al área Depósito y Reparto.

Responsabilidad del Encargado de Depósito.

- Estibar material de desecho.
- Realizar Stock de material de desecho.
- Informar a Administración cuando se alcanza el volumen deseado de stock de material de desecho.

| | | | |
|---------------------|---|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 5: Manejo del Desecho.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 5.1. | <u>Manejo del Desecho.</u> | DD/MM/AA | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°5.1.: Manejo del Desecho.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.1. | <u>Pagos al Proveedor.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 6.1.: Pagos al proveedor.

- a) **Propósito:** Realizar el pago de las obligaciones contraídas con el proveedor, por los clientes tercerizados y las compras de RAS S.A. de mercadería y Scrap, estableciendo un procedimiento para el control de los pagos.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Recepción de Remito y/o Factura del proveedor.
 - **Limite Final:** Archivo de documentación.
- c) **Descripción:**
- 6.1.1. Administración recibe:
- 6.1.1.1. Triplicado de Factura de Clientes tercerizados. Se pasa al Punto 6.1.2.
- 6.1.1.2. Original de remito y factura de mercadería recibida en Depósito.
- 6.1.1.2.1. El remito original donde se consigna:
- 6.1.1.2.1.1. La Conformidad. Se pasa al Punto 6.1.2.
- 6.1.1.2.1.2. La no conformidad, detallando: insumos, cantidad y motivo.
- 6.1.1.2.1.2.1. Administración informa al proveedor de la no conformidad.
- 6.1.1.2.1.2.2. Administración archiva la factura original, hasta que llegue la nueva factura enmendada del cliente y la adjunta a la primera. Se pasa al Punto 6.1.2.
- 6.1.1.3. Informe de proveedor de entrega de mercadería a cliente tercerizado. Se pasa al Punto 6.1.2.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.1. | <u>Pagos al Proveedor.</u> | DD/MM/AA | | |

6.1.2. Administración realiza resumen de pago a proveedor de acuerdo a lo recibido.

6.1.3. Se realiza el/los cheque/s con el/los pago/s.

6.1.3.1. El comité directivo firma cheques.

6.1.4. Administración efectúa el pago al proveedor y entrega duplicado de recibo.

6.1.5. Administración archiva:

6.1.5.1. En caso de compra para RAS S.A.: NDP (original), remito (original), factura (original) y Recibo para enviar luego a Contador.

6.1.5.2. En caso de compra de clientes tercerizados: Triplicado de Factura y Triplicado de recibo.

d) **Registro:**

- Nota de pedido.
- Remito (original o duplicado según el caso)
- Factura (original o triplicado según el caso)
- Factura Enmendada.
- Recibo (original o triplicado)

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad de Administración

- Recibir factura original o triplicado según el caso.
- Recibir remito con conformidad o sin conformidad.
- Informar al proveedor en caso de no conformidad.
- Consultar forma de pago con Comité Directivo.
- Efectuar pago a proveedor.
- Archivar nota de pedido (original), remito (original), factura (original o triplicado) y comprobante de pago (recibo) (original o triplicado).

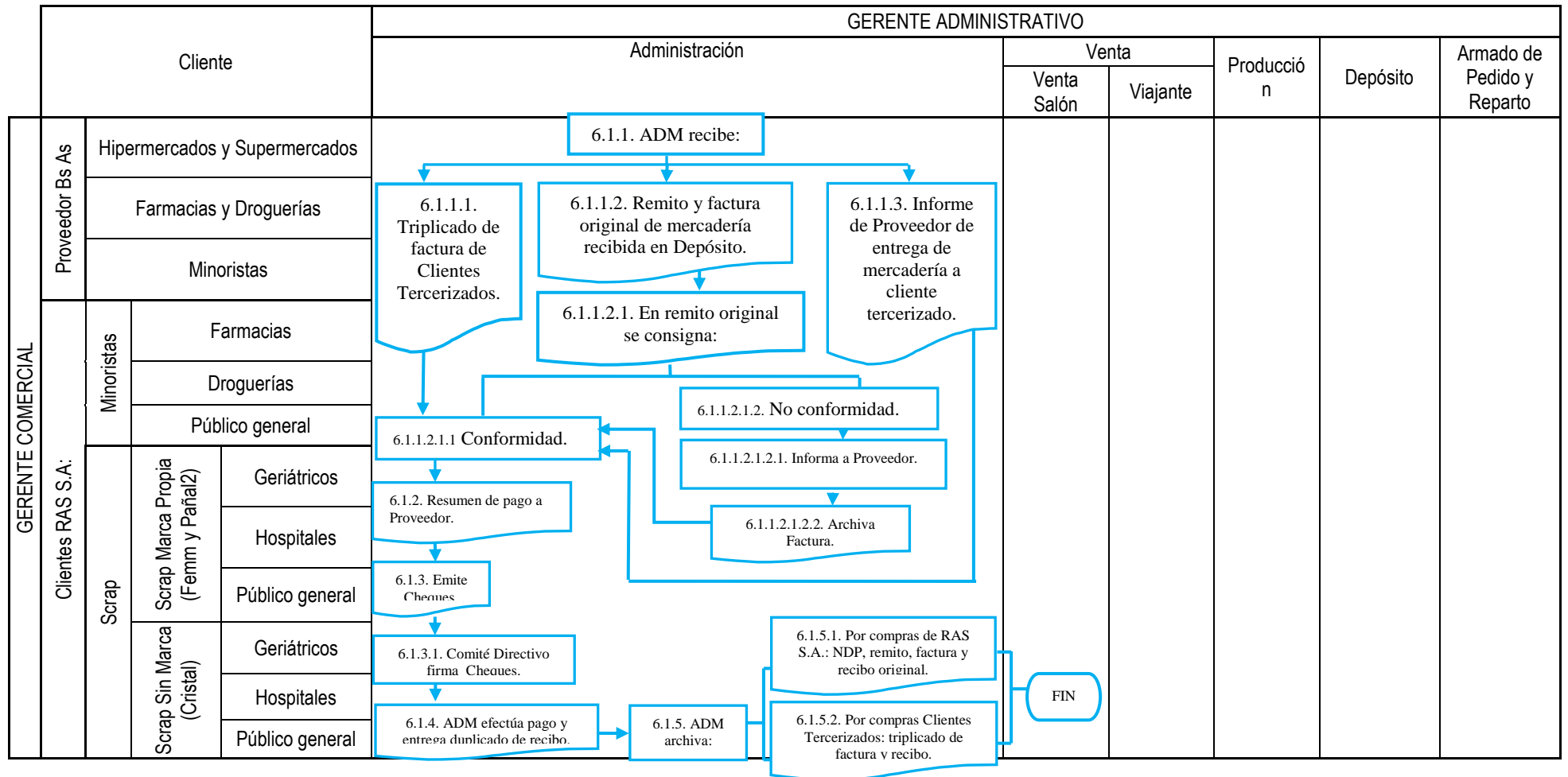
| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.1. | <u>Pagos al Proveedor.</u> | DD/MM/AA | | |

Responsabilidad del Comité Directivo

- Firmar el/ los cheques.

| | | | | |
|-----------------------------|---|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica. | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| Código de Documento 6.1. | <u>Pagos al Proveedor.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 6.1.: Pagos al Proveedor.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.2. | <u>Procedimiento Pagos de Haberes al Personal.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 6.2.: Pagos de Haberes al Personal.

- a) **Propósito:** Ejecutar el pago de haberes al personal.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Confección de planilla de asistencia de personal.
 - **Limite Final:** Archivo de recibo de sueldo firmado.
- c) **Descripción:**
- 6.2.1.** Administración confecciona planilla de asistencia del personal.
- 6.2.2.** Administración efectúa la entrega de planillas de asistencia de personal a Staff Contable (SC).
- 6.2.3.** SC realiza la correspondiente liquidación del sueldo.
- 6.2.4.** SC envía los recibos de sueldo a Administración para que ejecute el pago.
- 6.2.5.** Administración:
- 6.2.5.1.** Controla los recibos contra planilla de asistencia del personal.
- 6.2.5.2.** Deriva los recibos de sueldos controlados a Comité Directivo para que sean firmados.
- 6.2.6.** Administración ejecuta el respectivo pago de haberes.
- 6.2.7.** Administración otorga el recibo de sueldo original y firmado por el Comité Directivo (Presidente o Director General).
- 6.2.8.** Administración archiva duplicado de recibo de sueldo firmado por el empleado.
- d) **Registro:**
- Recibo de sueldo duplicado.
 - Planilla de asistencia del personal.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.2. | <u>Procedimiento Pagos de Haberes al Personal.</u> | DD/MM/AA | | |

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad de Administración:

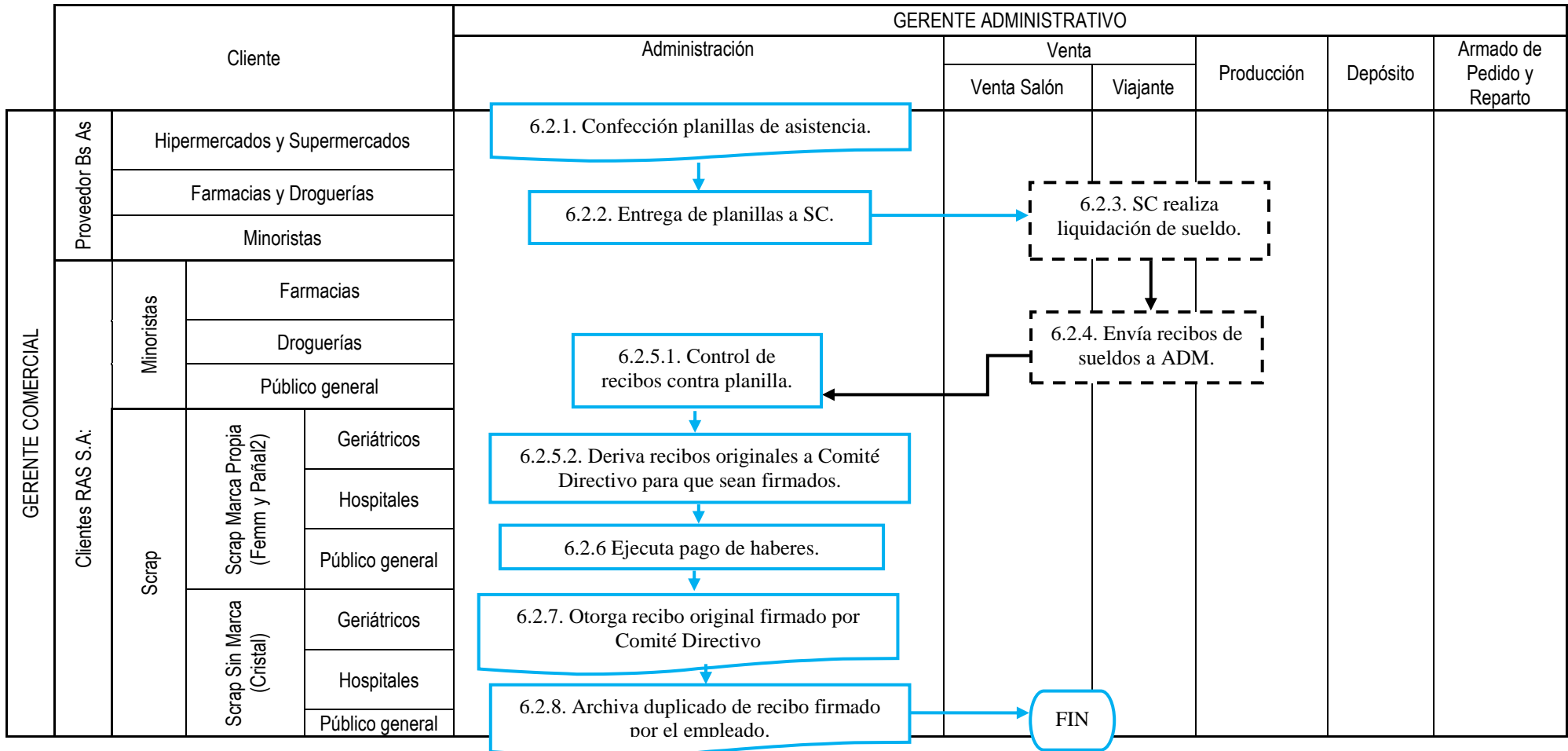
- Confeccionar planilla de asistencia de personal.
- Entregar planilla de asistencia de personal a SC.
- Controlar recibos de sueldo contra planilla de asistencia de personal.
- Efectuar pago de haberes y entregar recibos de sueldo correspondientes.
- Archivar recibos de sueldos duplicados y firmados por los empleados.

Responsabilidad del Comité Directivo:

- Firmar recibo de sueldo original para empleado.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|---------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 6.2. | <u>Pagos de Haberes al Personal.</u> | | DD/MM/AA | |
| | | | | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 6.2.: Pagos de Haberes al Personal.



| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.3. | <u>Cobranza.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 6.3.: Cobranza.

- a) **Propósito:** Realizar la cobranza por los productos comercializados y distribuidos a sus clientes y archivo de documentación de las ventas realizadas.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Inicio del Procedimiento N° 1.1. Descripción: 1.1.4. “Pedido de Mercadería al Proveedor para Clientes Tercerizados”. Y N° 7.2. Descripción 7.2.4. “Reparto de Mercadería”.
 - **Limite Final:** Deriva en Procedimiento N° 6.1. “Pagos a Proveedor”.
- c) **Descripción:**
- 6.3.1.** Inicio del Procedimiento N° 1.1. Descripción: 1.1.4. “Pedido de Mercadería al Proveedor para Clientes Tercerizados” Y N° 7.2. Descripción 7.2.4. “Reparto de Mercadería”.
- 6.3.2.** Administración genera con el cliente compromiso de pago: estipulando fecha y monto a pagar.
- 6.3.3.** Administración deriva pedido de cobranza al área de Ventas.
- 6.3.4.** El vendedor ejecuta la cobranza:
- 6.3.4.1. Si es cliente de RAS S.A.: realiza el recibo correspondiente (entregando el original al cliente) y recibe el dinero.
 - 6.3.4.2. Si es cliente tercerizado: Recibe dinero y emite recibo a nombre de proveedor.
- 6.3.5.** Entrega a la Administración: valores cobrados, recibos y triplicado de factura (sólo en caso de cliente tercerizado).
- 6.3.6.** Administración registra el ingreso de dinero.
- 6.3.7.** Administración archiva:
- 6.3.7.1. Si es cliente de RAS S.A.: la NDP (original), la factura y el recibo (duplicado).
 - 6.3.7.2. Si es cliente tercerizado: La NDP (original), triplicado de factura y Duplicado y triplicado de recibo.
 - 6.3.7.3. Deriva en Procedimiento N° 6.1. “Pagos a Proveedor”.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.3. | <u>Cobranza.</u> | DD/MM/AA | | |

d) **Registro:**

- NDP.
- Factura (triplicado)
- Registro de la ejecución de pago mediante recibo duplicado o triplicado según el caso.

e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor.

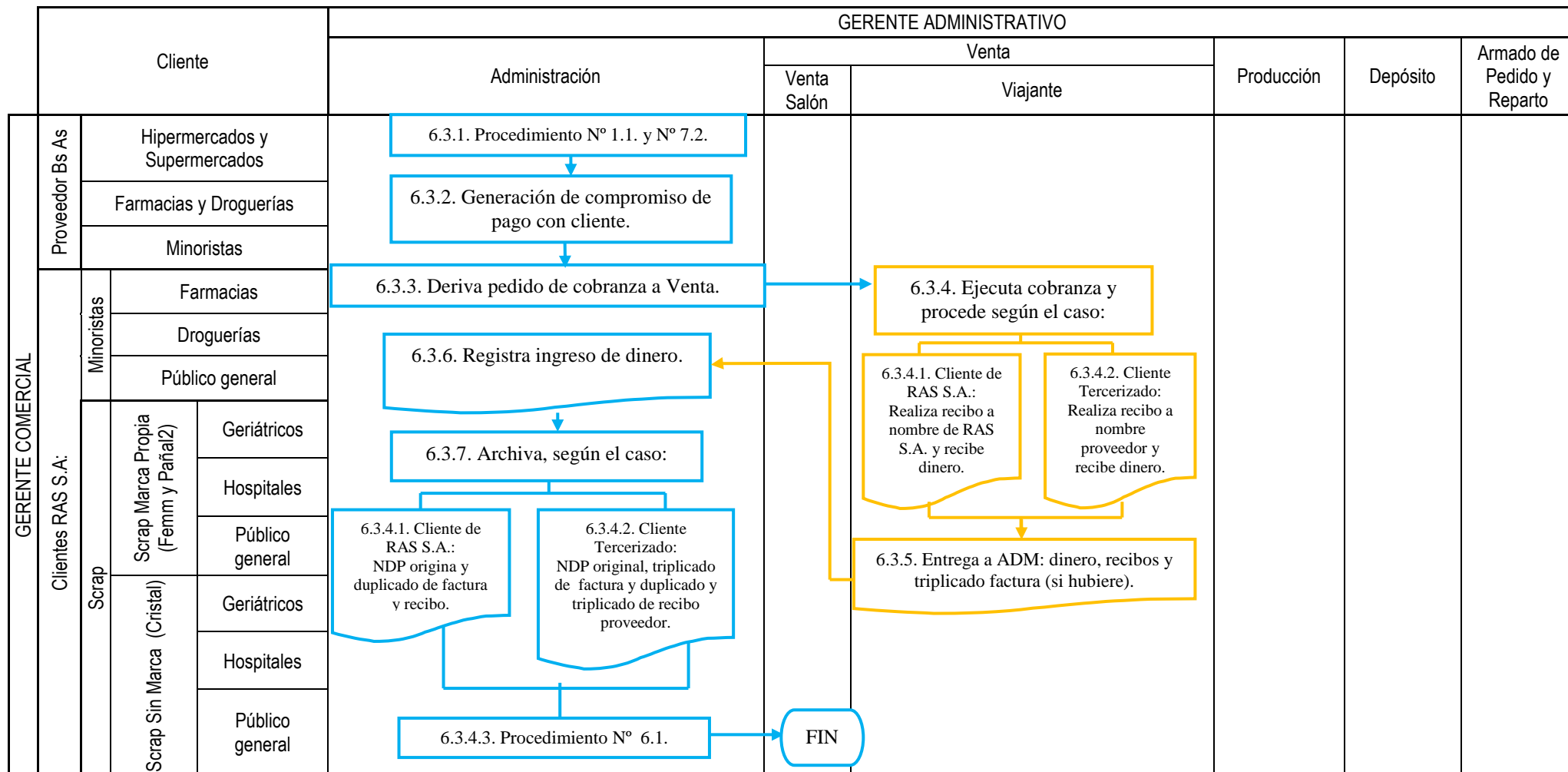
- Ejecutar cobranza al cliente.
- Emitir recibo a nombre de RAS S.A. o a nombre de proveedor según el caso.
- Entregar a Administración los recibos, valores cobrados y triplicado de factura en caso que corresponda.

Responsabilidad de Administración

- Generar con cliente compromiso de pago.
- Derivar pedido de cobranza al área ventas.
- Registrar el ingreso de dinero.
- Archivar NDP, factura (duplicado o triplicado) y recibo (duplicado o triplicado).

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| | | Actualización | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.3. | <u>Cobranza.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 6.3.: Cobranza.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.4. | <u>Procedimiento de Cierre de Caja Diaria.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 6.4.: Procedimiento de Cierre de Caja Diaria.

- a) **Propósito:** Determinar los pasos a seguir para cerrar la caja con las ventas del día.
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Apertura del local.
 - **Limite Final:** Envío a Administración informe de caja diaria.
- c) **Descripción:**
- 6.4.1.** El vendedor encargado abre el local y registra el efectivo que posee en la caja como los saldos de cuentas corrientes.
- 6.4.2.** El Vendedor encargado de realizar el cierre de caja diaria procede a:
- 6.4.2.1. Verificar las facturas emitidas por las ventas realizadas en el día.
- 6.4.2.2. Verificar las cuentas corrientes generadas por las ventas efectuadas en el día.
- 6.4.2.3. Verificar la cantidad de dinero ingresada en la caja por las ventas realizadas en el día.
- 6.4.3.** A continuación, el vendedor procede según el caso:
- 6.4.3.1. Si los puntos 6.4.2.1., 6.4.2.2. y 6.4.2.3. no concuerdan entres si: se vuelve al Punto 6.4.2. hasta encontrar la causa de las diferencias.
- 6.4.3.1.1. Si encuentra la diferencia pasa al Punto 6.4.3.2.
- 6.4.3.1.2. Si no encuentra la diferencia realiza informe de diferencias y pasa al punto 6.4.4.
- 6.4.3.2. Si los puntos 1.8.1.1., 1.8.1.2. y 1.8.1.3. concuerdan emite informe de caja diaria
- 6.4.4.** Envío de informe/s a ADM.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 6.4. | <u>Procedimiento de Cierre de Caja Diaria.</u> | DD/MM/AA | | |

d) **Registro:**

- Facturas.
- Cuentas corrientes.
- Informe de caja diaria.
- Informe de diferencias (si existiese).

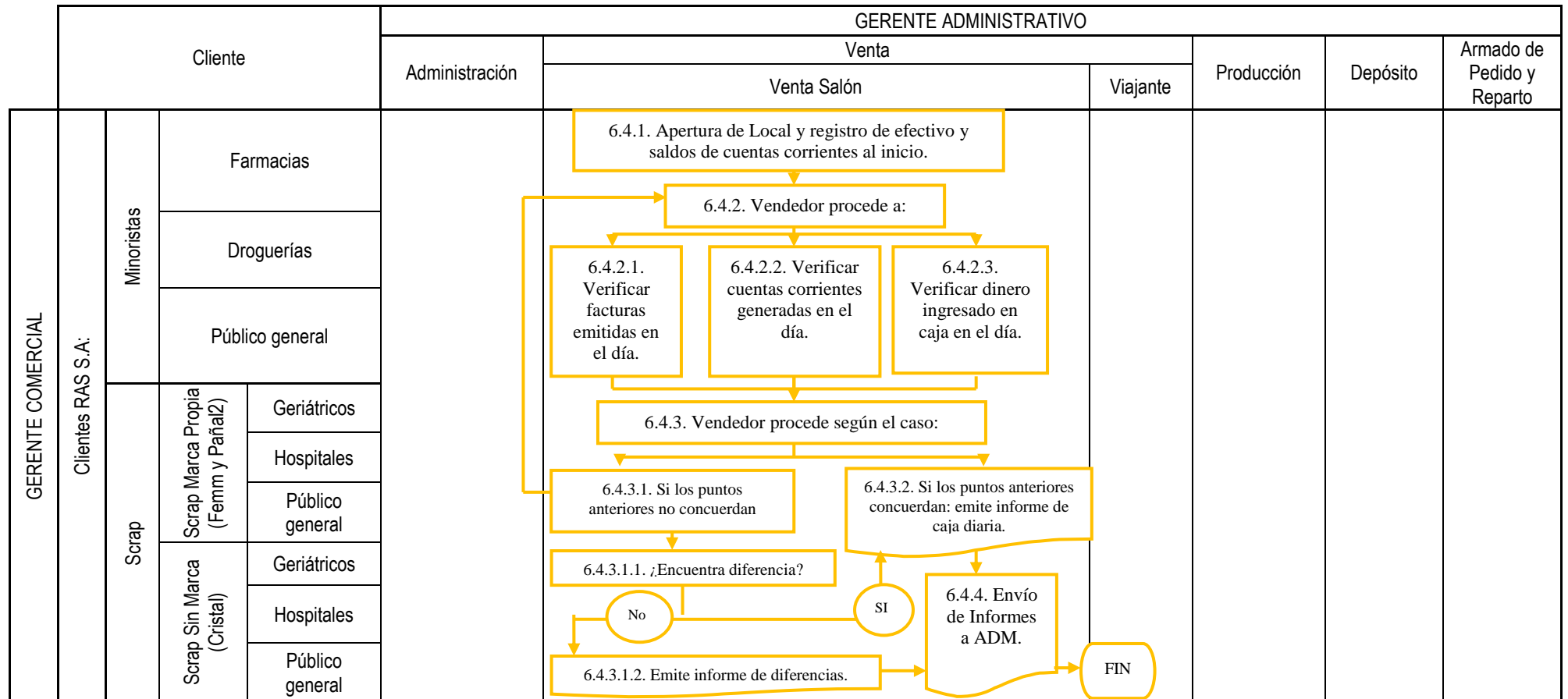
e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Vendedor

- Registrar efectivo y saldos de cuentas corrientes al momento de apertura del local.
- Verificar las facturas emitidas en el día.
- Verificar el ingreso del dinero a la caja diaria.
- Verificar las cuentas corrientes.
- Emitir y enviar informe para ADM.
- Encontrar la causa o emitir informe de diferencias, si existiesen diferencias.
- Realizar informe de caja diaria y enviar a ADM.

| | | | | |
|---------------------|--|--|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N° 6: Pagos, Cobranzas y Caja Chica.</u> | | Fecha Emisión | Revisión N° |
| 6.4. | <u>Procedimiento de Cierre de Caja Diaria.</u> | | DD/MM/AA | Fecha Revisión |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N°6.4. Procedimiento de Cierre de Caja Diaria.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N°7: Armado de Pedido y Reparto.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 7.1. | <u>Procedimiento de Armado de Pedido.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 7.1.: Armado de Pedido.

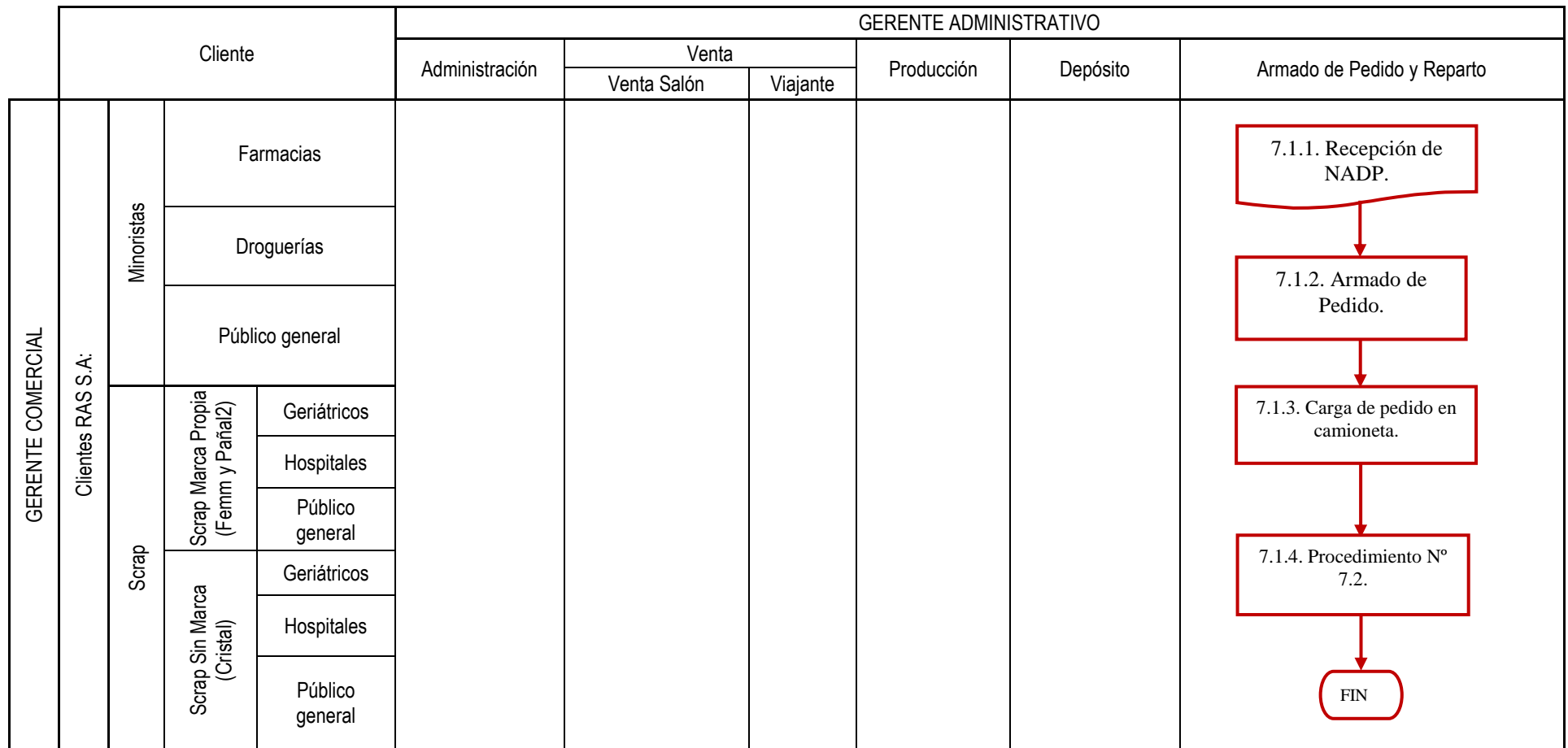
- a) **Propósito:** Realizar el armado del pedido que figura en la NADP
- b) **Alcance:**
- **Limite Inicial:** Inicia con la recepción de NADP.
 - **Limite Final:** Deriva en Procedimiento N° 7.2. "Reparto de Mercadería".
- c) **Descripción:**
- 7.1.1. Encargado de reparto recibe la NADP (Nota de armado de pedido).
- 7.1.2. Arma el pedido correspondiente.
- 7.1.3. Carga en la a camioneta para reparto.
- 7.1.4. Deriva en Procedimiento N° 7.2. "Reparto de Mercadería".
- d) **Registro:**
- NADP
- e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Encargado de Reparto

- Preparar pedido.
- Cargar pedido en camioneta.

| | | | | |
|---------------------|--|--------------------|-------------|----------------|
| | RAS S.A. | Emisión DD/MM/AAAA | | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N°7: Armado de Pedido y Reparto.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 7.1. | <u>Procedimiento de Armado de Pedido.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 7.1.: Armado de Pedido.



| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N°7: Armado de Pedido y Reparto.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 7.2. | <u>Procedimiento de Reparto de Mercadería.</u> | DD/MM/AA | | |

Procedimiento N° 7.2.: Reparto de Mercadería.

a) **Propósito:** Ejecutar la distribución de la mercadería vendida.

b) **Alcance:**

- **Limite Inicial:** Inicia en Procedimiento N° 7.1.4. "Armado de Pedido".
- **Limite Final:** Encargado de reparto entrega a administración comprobantes correspondiente a cada reparto.

c) **Descripción:**

7.2.1. Inicia en Procedimiento N° 7.1.4. "Armado de Pedido".

7.2.2. Encargado de Reparto realiza la distribución de la mercadería:

7.2.2.1. Si es entrega de mercadería a cliente:

7.2.2.1.1. En cada entrega remito original y hace firmar el duplicado que retiene.

7.2.2.1.2. Entrega factura (original) correspondiente en sobre cerrado.

7.2.2.2. Si es envió por correo o transporte tercerizado:

7.2.2.2.1. Recibe comprobante de envío (en caso de envío de desecho por ejemplo o cualquier envío que se haga por empresa tercerizada)

7.2.2.3. Si es entrega de mercadería a local comercial:

7.2.2.3.1. Recibe NDPI firmada y con consignación de diferencias en caso correspondiente.

7.2.3. Entrega a ADM comprobantes correspondiente a cada reparto.

7.2.4. El área de ADM actúa según el caso:

7.2.4.1. Si es Cliente Tercerizado o Cliente de RAS S.A. deriva en Procedimiento N° 6.3. "Cobranza"

7.2.4.2. Si es Local Comercial de RAS S.A. archiva NDPI.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N°7: Armado de Pedido y Reparto.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 7.2. | <u>Procedimiento de Reparto de Mercadería.</u> | DD/MM/AA | | |

d) **Registro:**

- NDPI
- Remito Duplicado
- Comprobante de envío en caso de despacho de mercadería.

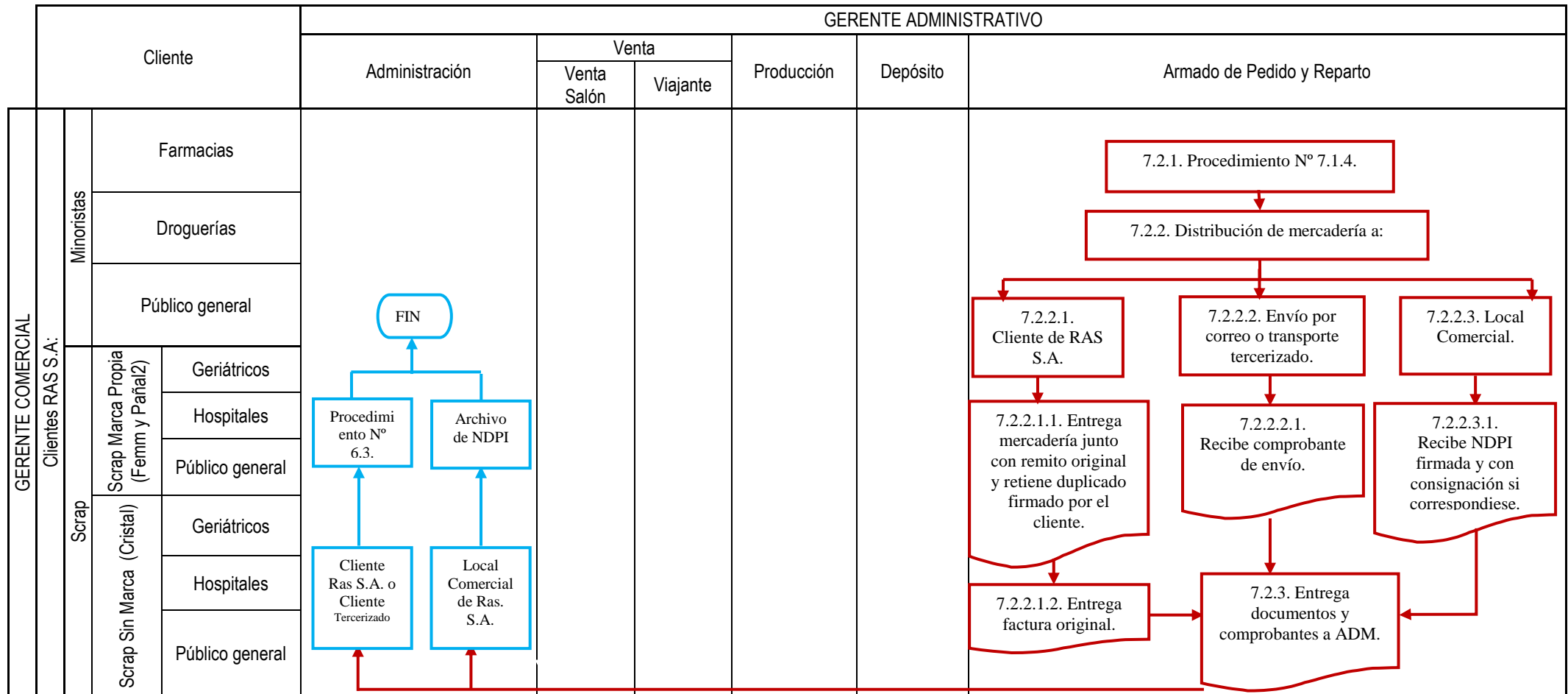
e) **Responsabilidades:**

Responsabilidad del Encargado de Reparto

- Ejecutar distribución de mercadería.
- Entregar a ADM comprobantes correspondientes a cada reparto.

| | | | | |
|---------------------|--|---------------|--------------------|----------------|
| | RAS S.A. | | Emisión DD/MM/AAAA | |
| | | | Actualización | |
| Código de Documento | <u>Procedimiento N°7: Armado de Pedido y Reparto.</u> | Fecha Emisión | Revisión N° | Fecha Revisión |
| 7.2. | <u>Procedimiento de Reparto de Mercadería.</u> | DD/MM/AA | | |

f) **Diagrama de Flujo:** Procedimiento N° 7.2.: Reparto de Mercadería.



CAPITULO VII: "CONCLUSIÓN"

De acuerdo al primer objetivo específico planteado en esta tesis, el trabajo aborda el problema que se plantea en la actualidad, el cual es el desorden en la organización y la gestión de la empresa, más específicamente el alto grado de centralización en la cúpula de las actividades y decisiones, impidiendo el establecimiento de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, dado la poca disponibilidad de tiempo de los directivos para concentrarse en actividades de planeación estratégica.

Así, como primera medida, se planteó como propuesta la reorganización y formalización estructural de la empresa RAS S.A., ya que la estructura actual no refleja el crecimiento que ha logrado la organización a través de sus 32 años de gestión, ya que al analizar las responsabilidades, distribución de tareas, diseños de puestos y estructura actual de la empresa se denotó la centralización y mal distribución de estas.

Además, por medio de la observación directa, entrevistas y cuestionarios, se detectaron falencias en la gestión interna de la organización, las que se agravarán con el continuo crecimiento de la estructura empresarial, sino se utilizan herramientas que determinen las rutas que los procesos deben seguir para su correcto funcionamiento.

En este sentido es que además se propuso un manual de procedimientos, por el hecho de que tanto el crecimiento en la facturación de la empresa, como la excesiva acumulación de tareas en la cúpula podrían desbordar la capacidad de sus directivos, y esto, repercutir en la rentabilidad de la misma.

Los procesos plasmados en la matriz presentada, cumplen la función de esclarecer cuales son los puntos de control de importancia que deben seguir los directivos, liberándolos de tareas operativas y permitiéndoles la concentración en la planeación del futuro estratégico de su empresa.

En definitiva, mediante el cumplimiento de los diferentes objetivos específicos, se logro una propuesta que permita la reestructuración de RAS S.A. orientada a poder amortiguar el crecimiento, de manera ordenada y



buscando lograr una descentralización adecuada a el propósito empresarial.

Como resultado final, se obtuvo un nuevo organigrama, la propuesta de una estructura matricial y finalmente, un manual de procedimientos, en el cual se reasignan tareas, responsabilidades y se establecen nuevas dinámicas para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Consultados:

- Daft, Richard L. "Teoría y Diseño Organizacional" (2007). Novena Edición. México. Cengage Learning Editores.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1999) "Administración Una Perspectiva Global". 11ª. Edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Mintzberg, Henry. "Diseño de Organizaciones Eficientes" (2004). Segunda Edición, 2º Reimpresión. Buenos Aires. El Ateneo.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. "Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos", 3ª Edición, México: Pag. 98
- Thompson, Jr. Arthur A. y Strickland III A. J. "Administración Estratégica". Undécima Edición. MC Graw Hill.

Páginas Web Consultadas:

- <http://www.bebesymas.com> Consultada el 17/06/2010
- <http://www.capa.org.ar/> Consultada el 07/05/2010
- <http://www.cosmesur.com.ar/> Consultada el 20/05/2010
- <http://www.distribuidoramaster.com.ar/compra-inicial-para-instalar-un-negocio.asp> Consultada el 18/07/2010
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estructura-matricular-para-administracion.htm> Consultada el 08/06/2010
- <http://www.industria.gov.ar> Consultada el 17/06/2010
- <http://www.inforo.com.ar/> Consultada el 01/08/2010
- <http://www.papelnet.cl/panales/componentes.htm> Consultada el 20/07/2010
- <http://www.pg.com.ar/> Consultada el 30/05/2010

ANEXOS

Anexo I: Modelo de Entrevista.

Buenos días/tardes.

Con el objetivo de conocer la realidad de su empresa, se le solicita responder el cuestionario que se presenta a continuación:

En relación a la estructura de su empresa.

P: ¿Tiene la empresa un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

P: ¿Podría proporcionar un esquema delineando la estructura jerárquica y organizacional de su compañía? Dicho esquema deberá incluir a todas las unidades o departamentos involucrados en la compra, venta, pagos, cobranzas y distribución del producto.

Acerca de los productos que comercializa la empresa.

P: ¿Podría listar todos los productos y modelos que son vendidos por su compañía?

Respecto a sus clientes, grupos de clientes y zonas geográficas.

P: ¿Podría mencionar que aéreas geográficas abarca su empresa?



P: ¿Podría mencionar como se encuentran fragmentados sus clientes?

En cuanto a proceso, procedimientos y funciones:

P: ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

P: ¿Qué procesos se desarrollan actualmente en la empresa?

P: ¿Podría describir cómo se desarrolla cada proceso mencionado en la pregunta anterior y quien responsable de cada proceso?

P: ¿Considera que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

P: ¿Qué áreas funcionales se desarrollan dentro de la empresa y como están compuestas?

Anexo II: Modelo de Cuestionario.

A continuación se le presenta una encuesta sobre las actividades que actualmente se llevan a cabo en la empresa. Le solicitamos que indique en la primera columna quien realiza esta actividad actualmente, y en la segunda columna quien debería realizarla. Conteste sin atenerse a contratos o documentos formales que estipulen un orden. El objetivo de esta encuesta es poder relevar la realidad de la empresa y como esta funciona actualmente, para poder hacer una planificación y una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

| | ¿Quién lo realiza? | | | | | | ¿Quién lo Debería Realizar? | | | | |
|---|--------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|--|-----------------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|
| | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa | | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa |
| Tomar decisiones referidas al futuro de la empresa, tales como: estrategias de ventas, políticas de la empresa, mercado al cual apuntar, etc. | | | | | | | | | | | |
| Recibir y analizar los informes del departamento de staff contable. | | | | | | | | | | | |
| Controlar la asistencia del personal. | | | | | | | | | | | |
| Control del sistema de Informática. | | | | | | | | | | | |
| Pago de sus haberes al personal. | | | | | | | | | | | |
| Ocuparse de la tesorería de la empresa, es decir: recibir la caja del día, pagar las facturas de los proveedores, pagar impuestos a vencer o vencidos, etc. | | | | | | | | | | | |
| Mantener un diálogo fluido con los proveedores en busca del mejor precio de mercadería que más beneficie a la empresa. | | | | | | | | | | | |
| Disponer y preparar el pago a los proveedores. | | | | | | | | | | | |
| Recibir la factura de los proveedores. | | | | | | | | | | | |
| Recibir los informes de faltantes del departamento de depósito. | | | | | | | | | | | |
| Realizar el pedido de mercadería faltante. | | | | | | | | | | | |
| Mantenimiento de los Vehículos. | | | | | | | | | | | |
| Bancos. | | | | | | | | | | | |
| Control de Producción. | | | | | | | | | | | |
| Trato personalizado con el cliente. | | | | | | | | | | | |
| Atención de reclamos y devoluciones. | | | | | | | | | | | |
| Tomar el pedido de los clientes (minorista - mayorista) | | | | | | | | | | | |

| | ¿Quién lo realiza? | | | | | ¿Quién lo Debería Realizar? | | | | |
|--|--------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|-----------------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|
| | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa |
| Recibir el pago de los clientes en tiempo y forma. | | | | | | | | | | |
| Apercibir a los clientes morosos. | | | | | | | | | | |
| Recursos Humanos (RRHH), (en caso de ausencia envió de medico laboral). | | | | | | | | | | |
| Atención a Viajante. | | | | | | | | | | |
| Atención a Staff Contable. (Banco, Pago de Impuestos / seguros etc.) | | | | | | | | | | |
| Entrega de caja diaria a la gerencia general. | | | | | | | | | | |
| Cuentas Corrientes (en general). | | | | | | | | | | |
| Retención a clientes por medio de visitas personalizadas. | | | | | | | | | | |
| Apertura de nuevas cuentas con clientes | | | | | | | | | | |
| Control de la mercadería comprada, conciliación con su factura de compras. | | | | | | | | | | |
| Ordenar la mercadería de tal manera que se aproveche todo el espacio disponible del depósito y que la mercadería quede ordenada por rubro. | | | | | | | | | | |
| Designar al personal de entrega a domicilio (según lo solicitado por ventas). | | | | | | | | | | |
| Control de las cargas de los vehículos. | | | | | | | | | | |
| Búsqueda y entrega al departamento de ventas la mercadería solicitada en la factura. | | | | | | | | | | |
| Confeción de Stock mensual. | | | | | | | | | | |
| Atención telefónica de clientes. | | | | | | | | | | |
| Supervisión de la Administración. | | | | | | | | | | |
| Facturación. | | | | | | | | | | |
| Archivos. | | | | | | | | | | |
| Pedidos a Proveedores. | | | | | | | | | | |
| Control y Pago a Proveedores. | | | | | | | | | | |

Muchas Gracias por su tiempo y participación

Anexo III: Modelo de Encuesta.

| | | |
|--|----|--|
| Descripción de Puestos | | |
| Datos de Identificación | | |
| Nombre de su Puesto | | |
| Departamento o Sección a la que pertenece el puesto | | |
| Supervisor Directo | | |
| Supervisa A | 1) | |
| | 2) | |
| | 3) | |
| | 4) | |

Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible.

| |
|--------------|
| Tarea |
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |

| |
|----|
| 6 |
| 7 |
| 8 |
| 9 |
| 10 |

| Responsabilidades del puesto (Marque con una X lo que corresponda) | |
|---|--------------------------|
| Supervisa el trabajo de otras personas | <input type="checkbox"/> |
| Cuidado de equipo y recursos materiales para la realización del trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Manejo o Custodia de dinero o valores | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de información confidencial | <input type="checkbox"/> |
| Otro: | <input type="checkbox"/> |
| Otro: | <input type="checkbox"/> |
| Otro: | <input type="checkbox"/> |

A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella.

Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda).

| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
|-------------|------------|------------|---------|---------|
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionadas directamente con ella (marque con una cruz (X) la opción que corresponda)

| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
|-------------|------------|------------|---------|---------|
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Anexo IV: Entrevistas, Encuestas y Cuestionarios Realizados.

Buenos días/tardes.

Con el objetivo de conocer la realidad de su empresa, se le solicita responder el cuestionario que se presenta a continuación:

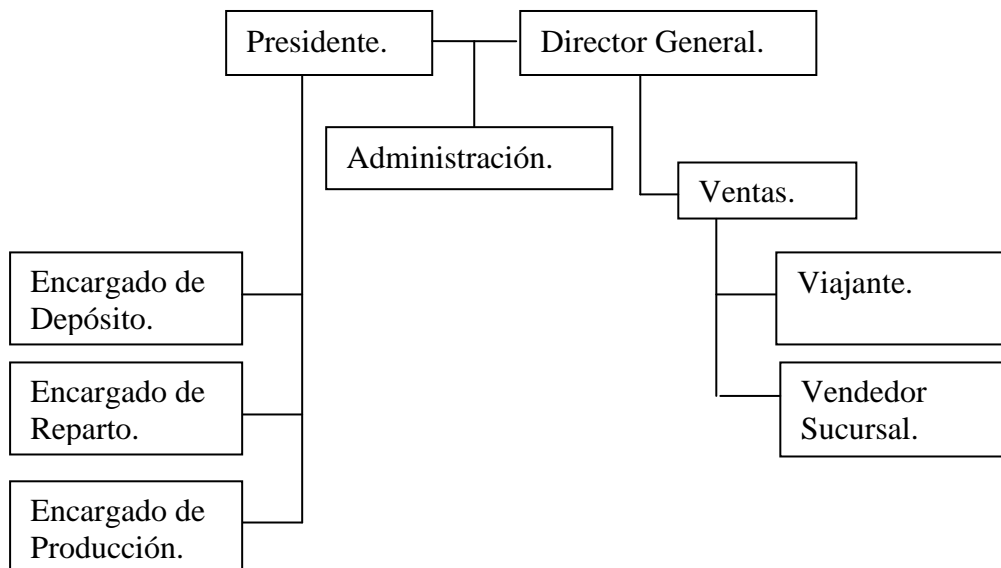
En relación a la estructura de su empresa.

P: ¿Tiene la empresa un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

R: No, no contamos con una organigrama escrito, pero, todos en la empresa conocen las líneas de mando y funciones de cada uno.

P: ¿Podría proporcionar un esquema delineando la estructura jerárquica y organizacional de su compañía? Dicho esquema deberá incluir a todas las unidades o departamentos involucrados en la compra, venta, pagos, cobranzas y distribución del producto.

R:



Acerca de los productos que comercializa la empresa.

P: ¿Podría listar todos los productos y modelos que son vendidos por su compañía?

R: contamos con un único proveedor, lo que lo coloca en una posición de ventaja respecto de RAS S.A. al momento de las negociaciones.

El proveedor, suministra todos los productos que comercializamos y distribuimos en RAS S.A., que incluyen los siguientes:

"Bebepañal": Pañales para Bebés.

"Mujernueva": Toallas Higiénicas y Protectores Diarios.

"Adultopañal": Pañales para adultos.

Además, trabajamos con Scrap (productos con fallas), suministrado por la misma firma proveedora, a los que se les realizan una serie de composturas, conformando productos de segunda calidad y con marca propia ("Femm" y "Pañal2"). Asimismo comercializamos estos mismos productos, pero sin marca a los que llamamos "Cristal".

Respecto a sus clientes, grupos de clientes y zonas geográficas.

P: ¿Podría mencionar que aéreas geográficas abarca su empresa?

R:

1. Córdoba Capital.
2. Córdoba Interior (Cosquín, La Falda, Capilla Del Monte, Carlos Paz, San Francisco, Villa Dolores, Villa María, Jesús María, Río Cuarto, Río Primero, Bialet Massè, La Cumbre, Cruz Del Eje, entre otras.)
3. Santiago del Estero.
4. San Juan.
5. La Rioja.
6. Catamarca.

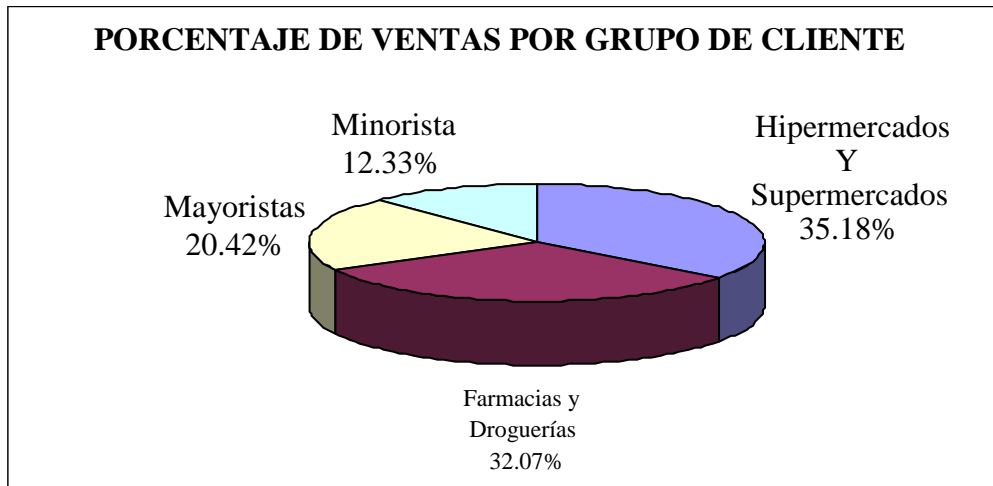
P: ¿Podría mencionar como se encuentran fragmentados sus clientes?

R: Los principales canales a través de los cuales la Compañía lleva sus productos al mercado incluyen principalmente:

1. Hipermercados.

2. Supermercados.
3. Mayoristas y Distribuidoras/es.
4. Minoristas y Consumidor Final.
5. Droguerías ó Farmacias y Perfumerías.

Según la información brindada por la organización se puede graficar el porcentaje de sus ventas correspondientes a cada grupo de cliente como muestra el cuadro a continuación.



Porcentaje de clientes de RAS S.A.: 30%

Compuesto por:

Farmacias, Droguerías chicas, Minoristas, Sucursal Málaga por mayor, y por menor, Almacenes y Geriátricos.

Porcentaje de clientes del Proveedor: 70%

Compuesto por:

Hipermercados, Supermercados, Mayoristas y Distribuidores y Droguerías.

En cuanto a proceso, procedimientos y funciones:

P: ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

R: No. Todos conocen sus funciones, pero no están formalizadas las tareas, todo está implícito.

P: ¿Qué procesos se desarrollan actualmente en la empresa?

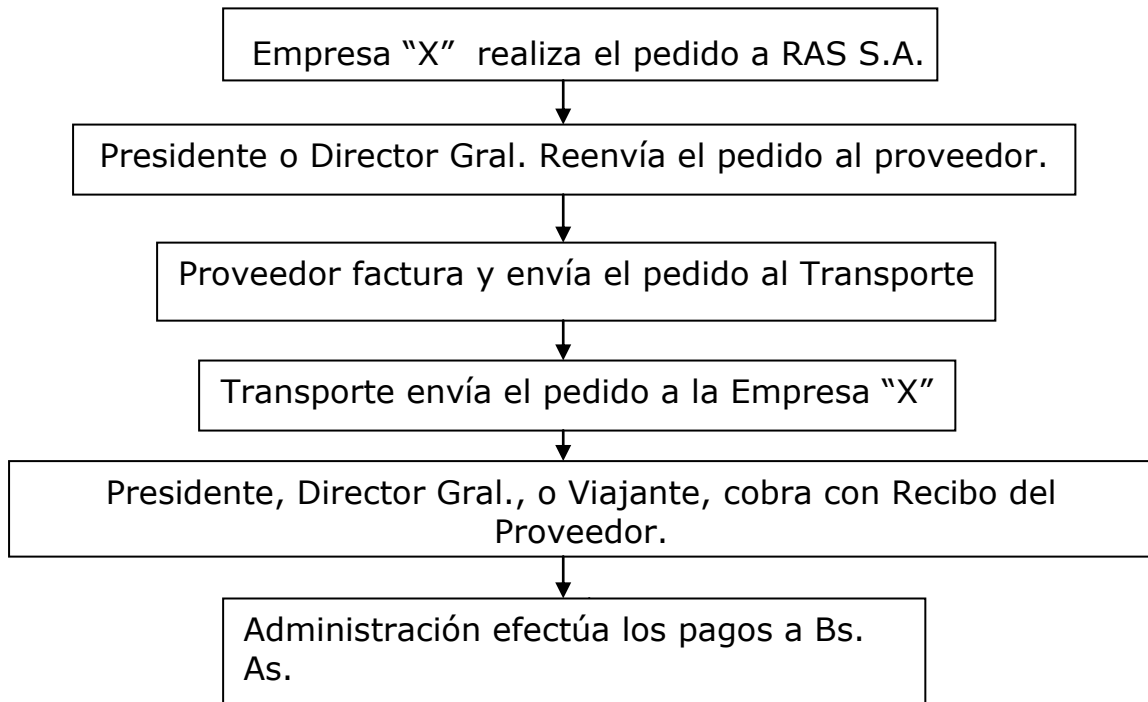
R: Actualmente, llevamos a cabo procesos de compras, depósito, cobranzas, pagos, producción y distribución.

P: ¿Podría describir cómo se desarrolla cada proceso mencionado en la pregunta anterior y quien responsable de cada proceso?

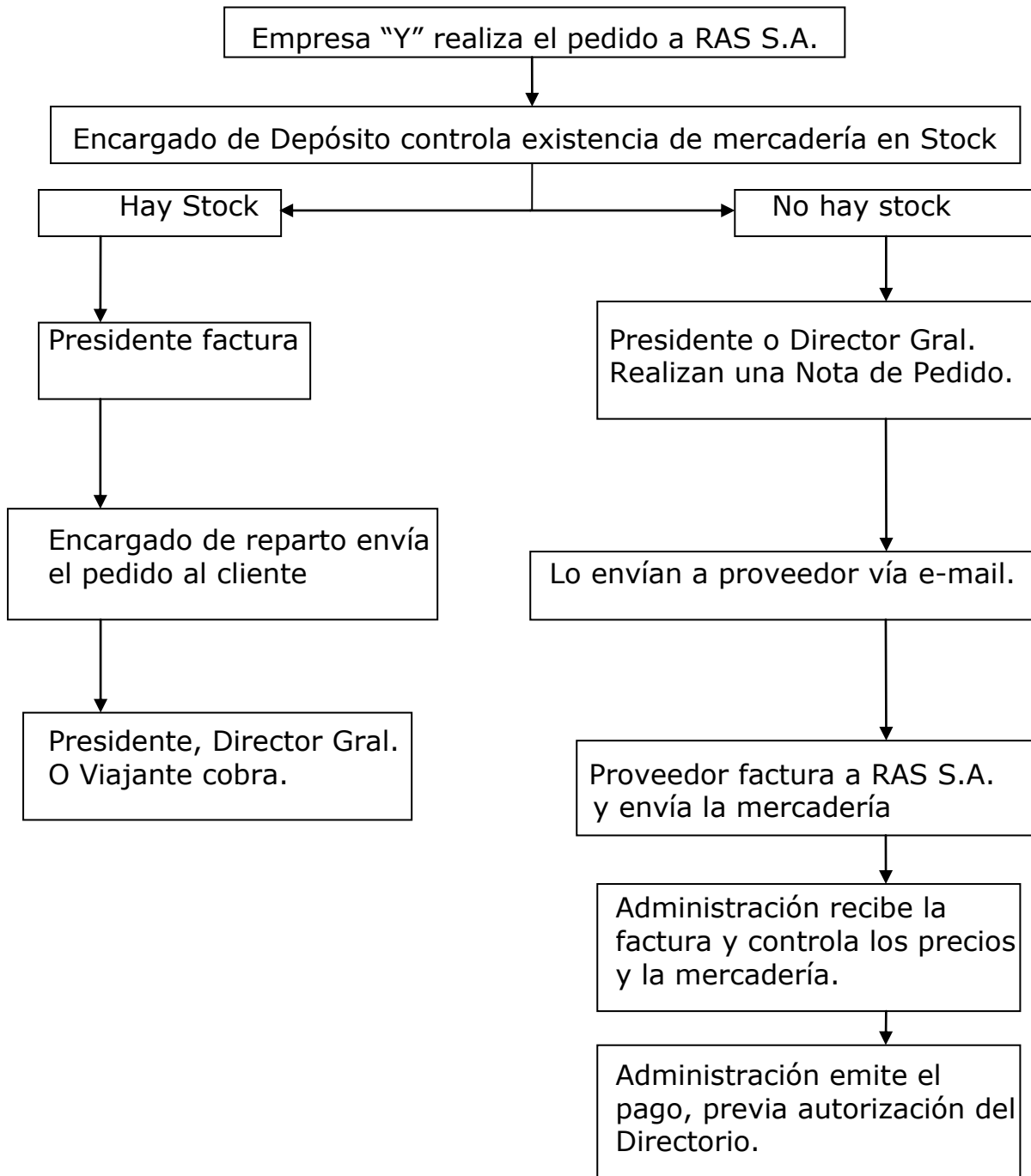
R:

Proceso de Compras

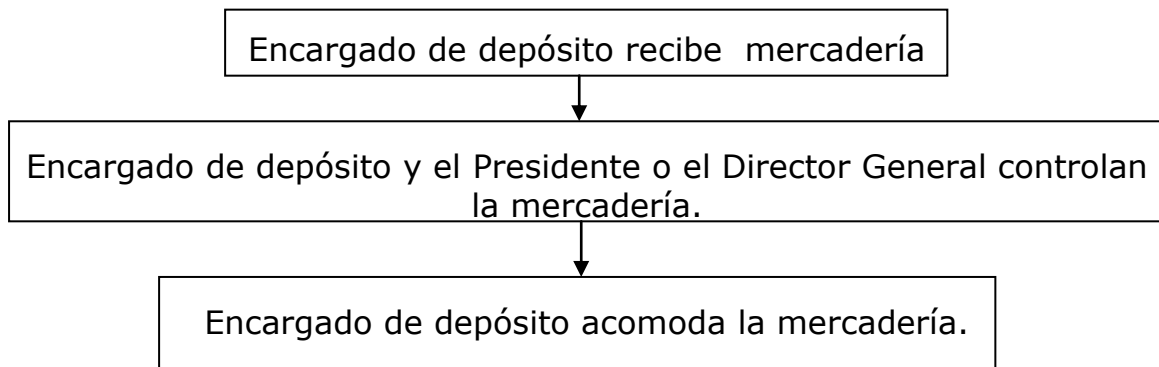
Proveedor



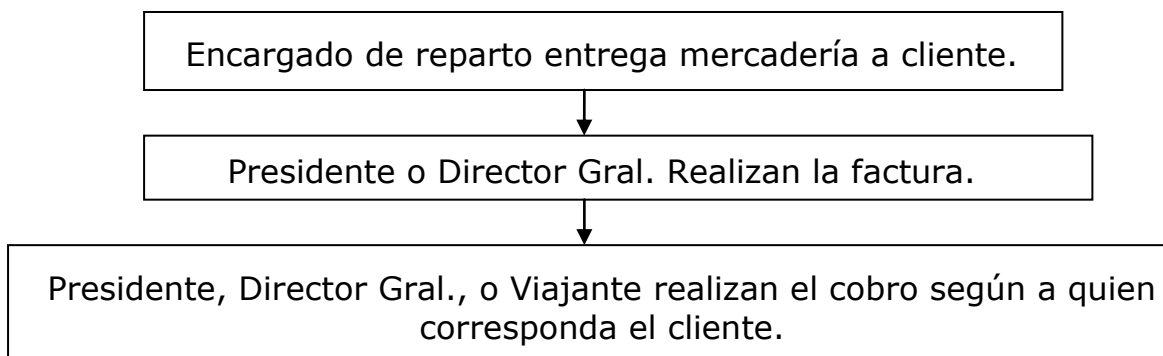
RAS S.A.



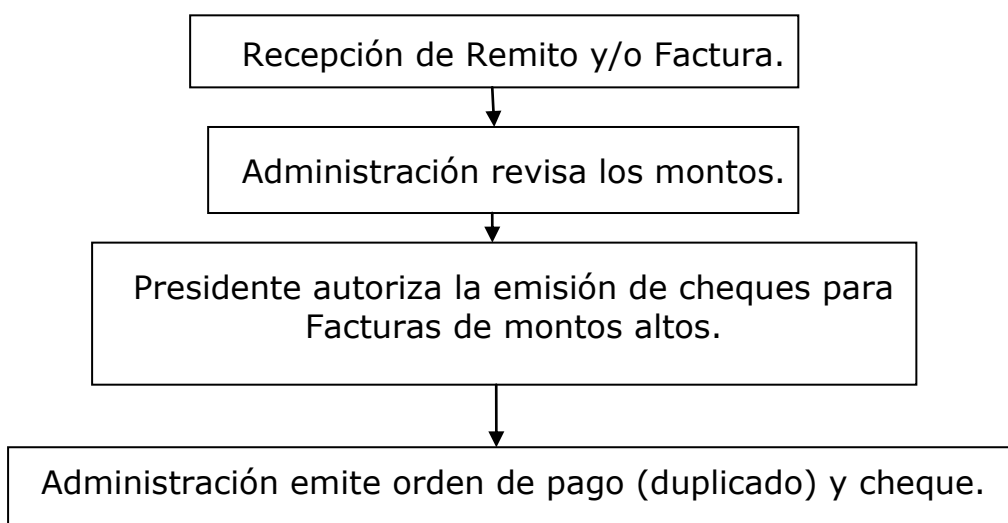
Proceso de Depósito.



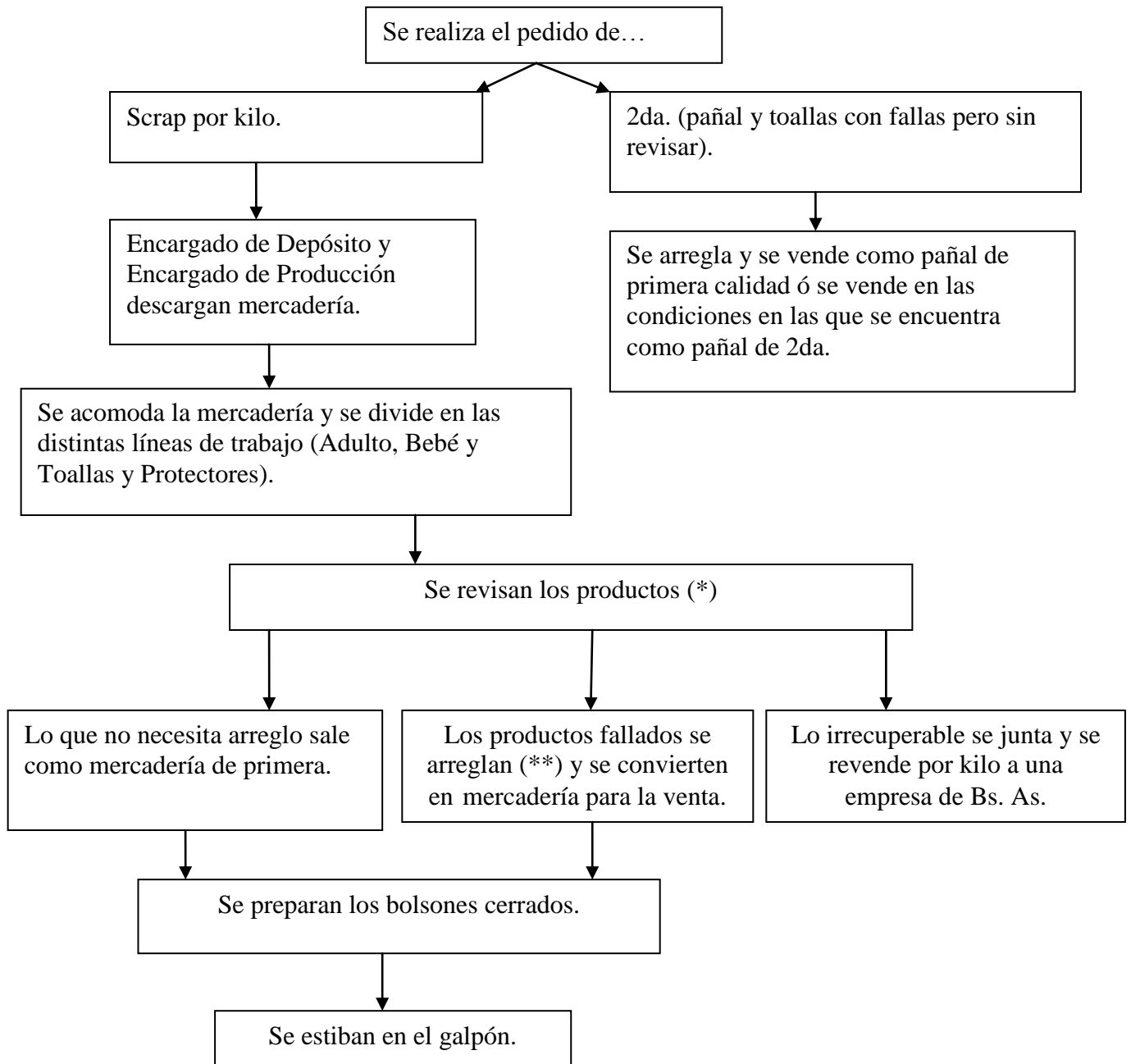
Proceso de Cobranza.



Proceso de Pagos.



Proceso de Producción



(*) "Revisar" los productos consiste en observar que posean las siguientes características y al mismo tiempo estén en buenas condiciones:

Pañales Adulto Y Bebé:

- Cinta con adhesivos laterales.
- Cinta Frontal.
- Barreras anti-desbordes.

- Roturas.
- Corte (forma).

Toallas y Protectores:

- Cinta con adhesivo.
- Roturas.
- Corte (forma).

(**) "Arreglar" los productos significa colocar los elementos que faltan o mejorar el estado general del pañal.

P: ¿Considera que los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

R: Creemos que los procesos necesitan una evaluación y de ser necesario necesitan rediseñarse. Tanto las funciones como los procesos están implícitos en nuestra empresa, dado que es una empresa familiar de muchos años de trayectoria, muchas veces los cargos y funciones fueron dándose de una manera incongruente. Hoy por hoy, queremos organizar nuestra empresa de manera que las funciones y procesos se establezcan correctamente para mejorar y crecer como -organización.

P: ¿Qué áreas funcionales se desarrollan dentro de la empresa y como están compuestas?

R:

Gerencia: Presidente y Director General.

Administración.

Ventas: Presidente.

Director General.

Viajante.

Vendedor en sucursal.

Depósito: Encargado de Depósito.

Reparto: Encargado de Reparto.

Producción: Encargado de Producción y cuatro operarios bajo su supervisión.

A continuación se le presenta una encuesta sobre las actividades que actualmente se llevan a cabo en la empresa. Le solicitamos que indique en la primera columna quien realiza esta actividad actualmente, y en la segunda columna quien debería realizarla.

Conteste sin atenerse a contratos o documentos formales que estipulen un orden. El objetivo de esta encuesta es poder relevar la realidad de la empresa y como esta funciona actualmente, para poder hacer una planificación y una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

| | ¿Quién lo realiza? | | | | | ¿Quién lo Debería Realizar? | | | | |
|---|--------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|-----------------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|
| | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa |
| Tomar decisiones referidas al futuro de la empresa, tales como: estrategias de ventas, políticas de la empresa, mercado al cual apuntar, etc. | | | | | ⊗ | | | | | ⊗ |
| Recibir y analizar los informes del departamento de staff contable. | | | | ⊗ | ⊗ | | | | ⊗ | ⊗ |
| Controlar la asistencia del personal. | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Pago de sus haberes al personal. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Ocuparse de la tesorería de la empresa, es decir: recibir la caja del día, pagar las facturas de los proveedores, pagar impuestos a vencer o vencidos, etc. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Mantener un diálogo fluido con los proveedores en busca del mejor precio de mercadería que más beneficie a la empresa. | | | | | ⊗ | | | | | ⊗ |
| Disponer y preparar el pago a los proveedores. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | ⊗ |
| Recibir la factura de los proveedores. | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Recibir los informes de faltantes del departamento de depósito. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Realizar el pedido de mercadería faltante. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Mantenimiento de los Vehículos. | | | | | ⊗ | | | | | ⊗ |
| Bancos. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Control de Producción. | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Trato personalizado con el cliente. | | ⊗ | | | ⊗ | ⊗ | | | | ⊗ |
| Atención de reclamos y devoluciones. | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Tomar el pedido de los clientes (minorista - mayorista) | | ⊗ | | | ⊗ | ⊗ | | | ⊗ | |

| | Quien lo realiza | | | | | Quien lo Debería Realizar | | | | |
|--|------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|---------------------------|--------|----------|----------------|-------------------------|
| | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa | Compras | Ventas | Deposito | Administración | Gerencia Administrativa |
| Recibir el pago de los clientes en tiempo y forma. | | ⊗ | | ⊗ | | | ⊗ | | ⊗ | |
| Apercibir a los clientes morosos. | | ⊗ | | ⊗ | | | ⊗ | | ⊗ | |
| Recursos Humanos (RRHH), (en caso de ausencia envió de medico laboral). | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Atención a Viajante. | | | | ⊗ | ⊗ | | | | ⊗ | ⊗ |
| Atención a Staff Contable. (Banco, Pago de Impuestos / seguros etc.) | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Entrega de caja diaria a la gerencia general. | | | | | ⊗ | | | | | ⊗ |
| Cuentas Corrientes (en general). | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Retención a clientes por medio de visitas personalizadas. | | ⊗ | | | ⊗ | | ⊗ | | | ⊗ |
| Apertura de nuevas cuentas con clientes | | ⊗ | | | ⊗ | | ⊗ | | | |
| Control de la mercadería comprada, conciliación con su factura de compras. | | | | ⊗ | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Ordenar la mercadería de tal manera que se aproveche todo el espacio disponible del depósito y que la mercadería quede ordenada por rubro. | | | ⊗ | | | | | ⊗ | | |
| Designar al personal de entrega a domicilio (según lo solicitado por ventas). | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | ⊗ |
| Control de las cargas de los vehículos. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | ⊗ |
| Búsqueda y entrega al departamento de ventas la mercadería solicitada en la factura. | | | | | | | | | | |
| Confección de Stock mensual. | | | ⊗ | | | | | ⊗ | | |
| Atención telefónica de clientes. | | | | ⊗ | | | ⊗ | | ⊗ | |
| Supervisión de la Administración. | | | | | ⊗ | | | | | ⊗ |
| Facturación. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Archivos. | | | | ⊗ | | | | | ⊗ | |
| Pedidos a Proveedores. | | | | | ⊗ | | | | ⊗ | |
| Control y Pago a Proveedores. | | | | ⊗ | ⊗ | | | | ⊗ | ⊗ |

Muchas Gracias por su tiempo y participación

| Descripción de Puestos | |
|--|---|
| Datos de Identificación | |
| Nombre de su Puesto | Director General |
| Departamento o Sección a la que pertenece el puesto | Comité Directivo |
| Supervisor Directo | Proveedor (representado de RAS S.A., respecto a ventas y cobranzas) |
| Supervisa A | 1) Gerente Administrativo |
| | 2) Repositor de productos de RAS S.A. |
| | 3) Viajante |
| | 4) Vendedor Local Comercial |
| | 5) Enc. De Producción, Enc. De Reparto, Enc. De Depósito. |
| Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible. | |
| Tarea | |
| 1.Toma decisiones sobre estrategias de ventas | |
| 2.Ventas | |
| 3. Ingreso de cobranzas a la caja. | |
| 4. Recibe e-mails/fax. | |
| 5. Repone insumos. | |
| 6. Contacto permanente con directorio de la firma Proveedora/Representada, jefe de despachos (deposito), departamento de ventas/cobranzas. | |
| 7. Control de caja. | |
| 8. Control sucursal: Stock, Ventas, Precios, Ofertas. | |
| 9. Atención telefónica. | |
| 10. Control Viajante. | |
| 11. Atención personalizada a clientes actuales y posibles clientes. | |
| 12. Compras de mercaderías. | |
| 13. Bancos / Impuestos. | |
| 14. Recibe informe de faltantes de depósito. | |
| 15. Transfiere pedidos a producción para que estén listos en tiempo y forma. | |
| 16. Despacho de correspondencia a Bs. As. | |

17. Se encarga del Repositor de la firma proveedora/representada y RAS S.A. en Córdoba
18. Pago a Repositor.
19. Cobranzas.

| Responsabilidades del puesto (Marque con una X lo que corresponda) | |
|---|---|
| Supervisa el trabajo de otras personas | X |
| Cuidado de equipo y recursos materiales para la realización del trabajo | |
| Manejo o Custodia de dinero o valores | X |
| Manejo de información confidencial | X |
| Otro: | |

A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella.

| Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda). | | | | |
|---|--|------------|---------|---------|
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Todas las Áreas. | Para dar directivas y supervisar, como también para consultas y problemas. | X | | |

| Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionas directamente con ella (marque con una cruz (X) la poción que corresponda) | | | | |
|--|--|------------|---------|---------|
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Proveedor/Representado. | Para informar y ser informados sobre ventas, cobranzas, precios, ofertas, descuentos, despachos, stock, etc. | X | | |



| Descripción de Puestos | |
|---|---|
| Datos de Identificación | |
| Nombre de su Puesto | Presidente |
| Departamento o Sección a la que pertenece el puesto | Comité Directivo |
| Supervisor Directo | Proveedor (representado de RAS S.A., respecto a ventas y cobranzas) |
| Supervisa A | 1) Gerente Administrativo |
| | 2) Viajante. |
| | 3) Enc. De Producción, Enc. De Reparto, Enc. De Depósito. |
| <p>Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible.</p> | |
| Tarea | |
| 1. Toma de decisiones sobre estrategias de ventas. | |
| 2. Ventas. | |
| 3. Ingreso de cobranzas a la caja. | |
| 4. Atención telefónica. | |
| 5. Control Viajante. | |
| 6. Compra de mercadería. | |
| 7. Recepción de e-mails/fax. | |
| 8. Contacto permanente con directorio de la firma proveedora, jefe de despachos (deposito), departamento de ventas/cobranzas. | |
| 9. Recepción de informes de faltantes de depósito. | |
| 10. Transferencia de pedidos a producción para que estén listos en tiempo y forma. | |
| 11. Pago a proveedores. | |
| 12. Contacto permanente con transportes. | |
| 13. Pago de sueldos. | |
| 14. Contacto directo con Staff contable. | |
| 15. Control de calidad de mercadería de RAS S.A. (Scrap) | |
| 16. Control de caja. | |
| 17. Pago a transportes. | |
| 18. Pago de alquileres. | |
| 19. Cobranzas a clientes. | |

| Responsabilidades del puesto (Marque con una X lo que corresponda) | |
|---|---|
| Supervisa el trabajo de otras personas | X |
| Cuidado de equipo y recursos materiales para la realización del trabajo | |
| Manejo o Custodia de dinero o valores | X |
| Manejo de información confidencial | X |
| Otro: | |

A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella.

| Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda). | | | | |
|---|--|------------|---------|---------|
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Todas las Áreas. | Para dar directivas y supervisar, como también para consultas y problemas. | X | | |

| Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionas directamente con ella (marque con una cruz (X) la poción que corresponda) | | | | |
|--|--|------------|---------|---------|
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Proveedor/Representado | Para informar y ser informados sobre ventas, cobranzas, precios, ofertas, descuentos, despachos, stock, etc. | X | | |
| Transporte | Para conocer el movimiento de la mercadería desde Lenterdit a sus respectivos clientes. | X | X | |
| | Para conseguir camiones. | | | |
| | Por pagos, etc. | | | |

| Descripción de Puestos | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Datos de Identificación | | |
| Nombre de su Puesto | Gerente Administrativo | |
| Departamento o Sección a la que pertenece el puesto | Administración | |
| Supervisor Directo | Comité Directivo | |
| Supervisa A | 1) | No tiene personal a su cargo. |
| | 2) | |
| | 3) | |
| | 4) | |
| Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible. | | |
| Tarea | | |
| 1. Recibir cobranza de los viajantes y clientes. | | |
| 2. Atención telefónica. | | |
| 3. Preparar pagos para proveedores. | | |
| 4. Manejo de la Cuenta Corriente. | | |
| 5. Control de Banco, gastos, cuentas a pagar, etc. | | |
| 6. Control de Mercadería con su correspondiente Factura. | | |
| 7. Control de Asistencia del Personal. | | |
| 8. Mantener informado al estudio contable. | | |
| 9. Recibir factura de proveedores. | | |
| 10. Preparar los recibos de sueldos y vales para el personal. | | |
| 11. Llevar los archivos de recibos de sueldos, facturas, etc. | | |
| 12. Encargado de compra de materiales de oficina. | | |

| Responsabilidades del puesto (Marque con una X lo que corresponda) | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Supervisa el trabajo de otras personas | | | | <input type="checkbox"/> |
| Cuidado de equipo y recursos materiales para la realización del trabajo | | | | <input type="checkbox"/> |
| Manejo o Custodia de dinero o valores | | | | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de información confidencial | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Otro: Tareas Administrativas en Gral. | | | | |
| A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella. | | | | |
| Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda). | | | | |
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Sem anal | Mensua l |
| Comité Directivo. | Informar novedades, movimientos diarios y problemas en relación a empleados o clientes. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Viajante. | Por cobranzas, pedidos, reclamos, etc. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Encargado de Depósito. | Cuando el Comité Directivo no se encuentra, es el encargado de dictar las órdenes correspondientes. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Encargado de Producción. | | | | |
| Encargado de Reparto. | | | | |
| Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionas directamente con ella (marque con una cruz (X) la poción que corresponda) | | | | |
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Transporte | Para seguir de cerca la mercadería que viene de Bs. As. ante cualquier reclamo de demora de los clientes. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Descripción de Puestos

Datos de Identificación

| | |
|----------------------------|-------------------------------|
| Nombre de su Puesto | Encargado de Depósito. |
|----------------------------|-------------------------------|

| | |
|--|------------------|
| Departamento o Sección a la que pertenece el puesto | Depósito. |
|--|------------------|

| | |
|---------------------------|-------------------------|
| Supervisor Directo | Comité Directivo |
|---------------------------|-------------------------|

| | | |
|--------------------|----|--------------------------------------|
| Supervisa A | 1) | No tiene personal a su cargo. |
| | 2) | |
| | 3) | |
| | 4) | |

Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible.

| Tarea |
|--|
| 1. Recibe los camiones con mercadería. |
| 2. Realiza el Stock de mercadería. |
| 3. Carga la mercadería para reparto. |
| 4. Acomoda el Depósito. |
| 5. Colabora con el personal de producción cuando es necesario y sus tareas han sido cumplidas. |
| 6. Controla la mercadería recibida y despachada. |
| 7 |

Responsabilidades del puesto (Marque con una X lo que corresponda)

| | |
|---|----------|
| Supervisa el trabajo de otras personas | |
| Cuidado de equipo y recursos materiales para la realización del trabajo | X |
| Manejo o Custodia de dinero o valores | |

| | |
|---|--|
| Manejo de información confidencial | |
| Otro: Debe tener bien ordenado y organizado el depósito y la mercadería y conocer el stock para responder rápidamente ante cualquier consulta o pedido urgente. | |
| Otro: | |

A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella.

| Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda). | | | | |
|---|---|------------|---------|---------|
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Comité Directivo. | Para el control de la mercadería, informar faltantes, recepción de notas de pedido y facturas. | X | | |
| Administración. | Por consultas sobre stock. | X | | |
| Encargado de Reparto. | Para coordinar los tiempos y pedidos. | X | | |
| Encargada de Producción. | Para conocer la cantidad de mercadería preparada y terminada para ser almacenada en depósito y realizar el stock. | X | | |

| Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionadas directamente con ella (marque con una cruz (X) la opción que corresponda) | | | | |
|--|-------------------------------------|------------|---------|---------|
| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Transporte. | Para combinar cargas y/o descargas. | | X | |

| |
|-------------------------------|
| Descripción de Puestos |
|-------------------------------|

| |
|--------------------------------|
| Datos de Identificación |
|--------------------------------|

| | |
|----------------------------|---------------------------------|
| Nombre de su Puesto | Encargado de Producción. |
|----------------------------|---------------------------------|

| | |
|--|------------------------------------|
| Departamento o Sección a la que pertenece el puesto | Departamento de Producción. |
|--|------------------------------------|

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| Supervisor Directo | Comité Directivo. |
|---------------------------|--------------------------|

| | | |
|--------------------|----|---|
| Supervisa A | 1) | Supervisa a los operarios de Producción. |
| | 2) | |
| | 3) | |
| | 4) | |

Describa las tareas que hace diariamente en su puesto de trabajo y señale con una cruz (X) la opción que corresponda. Es necesario que sea lo más detallista posible.

| |
|---|
| Tarea |
| 1. Es el contacto directo con el directorio. |
| 2. Se encarga de transmitir, a los operarios, lo que se necesita producir en el día. |
| 3. Informa el faltante de bolsas para cada producto. |
| 4. Comunica al directorio cualquier problema que ocurra de los operarios |
| 5. Transmite las órdenes del directorio a las operarias. |
| 6. Realiza el mismo trabajo que los operarios. (Revisar los productos y arreglarlo si es necesario, contar y envasar los paquetes individuales en la cantidad destinada a cada presentación y luego preparar los bolsones). |
| 7. Se encarga específicamente del control y arreglo de la línea de "Pañales de Adulto", pero en el caso de que no haya trabajo en esa línea, colabora con los demás operarios en las líneas donde se lo requiera. |
| 8. Junto al Encargado de Depósito, descargan la mercadería (Scrap) cuando arriba a la empresa. |
| 9. Acomoda la mercadería (Scrap) junto al Encargado de Depósito y le indica a este donde acomodarlo, según Adulto, Bebé, Toallas y Protectores. |
| 10. Distribuye la mercadería, en las distintas líneas, para su terminación. |
| 11. Solicita mercadería, en caso de faltantes, al Encargado de Depósito. |
| 12. Enfardar y contar la mercadería producida en el día para informar al directorio |

sobre el rendimiento de cada empleada, antes de estibarla.

13. Preparar los pedidos solicitados por ventas y entregarlos en tiempo y forma.

14. Informar a la administración los faltantes de insumos.

Responsabilidades del puesto (Marque con una X lo que corresponda)

| | |
|---|---|
| Supervisa el trabajo de otras personas | X |
| Cuidado de equipo y recursos materiales para la realización del trabajo | X |
| Manejo o Custodia de dinero o valores | |
| Manejo de información confidencial | |
| Otro: | |

A continuación se le pide que especifique las relaciones que tiene dentro de la organización debido a su puesto con otro personal de la empresa, y las relaciones que mantiene con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero que están directamente relacionadas con ella.

Relaciones Internas con personas o puestos de la empresa (marque con una cruz (X) la opción que corresponda).

| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
|------------------------|---|------------|---------|---------|
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| Comité Directivo. | para informar novedades, problemas, necesidades, recibir órdenes para transmitir al resto | X | | |
| Encargado de Depósito. | solicita lo que le hace falta, acomodan mercadería, descargan, etc. | X | | |
| Encargado de Reparto. | Para preparar la mercadería para la salida. | X | | |

Relaciones Con personas que no ocupan un cargo en la empresa pero están relacionas directamente con ella (marque con una cruz (X) la poción que corresponda)

| ¿Con quién? | ¿Para qué? | Frecuencia | | |
|--------------------|------------|------------|---------|---------|
| | | Diaria | Semanal | Mensual |
| No tiene relación. | | | | |

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

| | |
|------------------------------|--|
| Apellido y nombre del autor: | Pawluk, Adriana Gabriela. |
| E-mail: | Adri_paw@hotmail.com |
| Título de grado que obtiene: | Licenciatura en Administración de Empresas. |

Identificación del Trabajo Final de Graduación

| | |
|---|--|
| Título del TFG en español | “Diseño de Estructura Organizacional para la Empresa RAS S.A.” |
| Título del TFG en inglés | “Design of Structure Organizational for the Company RAS S.A.” |
| Integrantes de la CAE | Barroso, Raúl / Bazán, Roberto. |
| Fecha de último coloquio con la CAE | 23/09/10 |
| Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado | TFG – Resumen / Abstract – Formulario Descriptivo. Formato: PDF |

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)

Firma del alumno