

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Administración de Empresas



“Manual de Procedimientos Generales para Vaira Impresiones”

Alumna: Debenedetti, Lorena

Evaluadores: Andrea Varas

Roberto Bazán

2008

Agradecimientos

A mi familia y amigos, por acompañarme durante toda mi carrera.

A Laura Rosso y a Ana Porta, por la predisposición
mostrada y la ayuda que me brindaron.

A los miembros de la CAE por sus recomendaciones y consejos.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
<u>Introducción</u>	5
<u>Justificación del tema</u>	7
<u>Objetivos</u>	9
<u>1. Metodología de Trabajo</u>	10
<u>2. Marco Teórico</u>	13
<u>3. Análisis Interno</u>	27
<u>Diagnóstico</u>	55
<u>4. Proyecto</u>	57
<u>Conclusiones</u>	94
Anexos	97
Bibliografía	104

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Grado fue desarrollado sobre la empresa VAIRA Impresiones, ubicada en el barrio San Vicente de la ciudad de Córdoba Capital. Esta imprenta fue fundada en 1989 por Gustavo Vaira y su esposa Fabiana y desde entonces tiene el claro objetivo de satisfacer las necesidades gráficas del mercado cordobés. La organización lleva 19 años operando en el sector de las Artes Gráficas y durante toda su trayectoria ha mostrado un crecimiento moderado pero continuo.

El objetivo general de este proyecto fue la elaboración del Manual de Procedimientos Generales de VAIRA Impresiones; propuesta que surgió especialmente de dos fuentes: en primer lugar, luego de haber realizado la práctica profesional en la empresa, y habiendo diagnosticado su situación, se pudo arribar a la conclusión de que es necesario formalizar todos los conocimientos adquiridos sobre el desarrollo de las operaciones con el propósito de contribuir a la mejora del desempeño organizacional; y la otra fuente fue la Gerencia General de la organización que sugirió documentar los procedimientos y las tareas que se realizan para dar solución a problemas específicos que hoy se presentan diariamente en la ejecución del proceso.

En el proyecto se documentaron las actividades de VAIRA Impresiones desde lo más general a lo más específico. En primer lugar, se describe el proceso general de la empresa y se representan en un gráfico los diferentes procedimientos que lo integran y la interrelación entre éstos. En segundo lugar, se caracterizan cada uno de los procedimientos reconocidos con su representación gráfica correspondiente. En tercer lugar, se describen con mayor detalle algunas situaciones especiales e información de respaldo necesaria para ejecutar los procedimientos.

Para finalizar, se hace hincapié en la importancia de implementar el Manual de Procedimientos realizado, como herramienta para evitar las falencias detectadas en el proceso, que actualmente retrasan su ejecución, y a la vez lograr un desarrollo más eficiente de la organización.

INTRODUCCIÓN

Un Manual de Procedimientos es “un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”¹.

Como TFG se propuso elaborar, para la empresa VAIRA Impresiones, un manual de procedimientos que permita plasmar, de manera secuencial y lógica, los pasos de su proceso general en un documento formal que registre y transmita sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de toda la organización. El manual servirá para precisar el funcionamiento interno, la descripción de tareas, ubicación, requerimientos de éstas y responsables de su ejecución.

El desarrollo de este Trabajo comienza con la presentación de los objetivos fijados y la metodología utilizada para alcanzarlos. Luego, se exponen los conceptos teóricos que le dieron un marco al tema elegido y al análisis de la organización. Más adelante se plasman el análisis realizado sobre la empresa y el diagnóstico de su situación actual al que se arribó. En cuarto lugar se presenta la propuesta de intervención y se expone el proyecto desarrollado. Para finalizar se muestran las conclusiones realizadas sobre el trabajo y algunas recomendaciones a la empresa para optimizar su gestión.

Entre los principales aportes del trabajo se destaca que permitirá a cada integrante de la organización conocer con exactitud qué tareas debe realizar, cómo debe desempeñarlas y qué responsabilidades tiene aparejadas. Así mismo, brindará asistencia a quien le corresponda la evaluación y el control de los procedimientos internos. Y finalmente, ayudará a VAIRA Impresiones a

¹ Franklin Fincowsky, Benjamín. *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura*. Mc Graw Hill, 1998. D.F. México.

ordenar su funcionamiento y estandarizar sus actividades para conseguir un mejor nivel de desempeño.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema elegido responde a la necesidad detectada en la empresa de contar con un documento formal, con normas comunes y procedimientos estándares establecidos, que sirva de soporte al trabajo diario y como instrumento para mejorar el nivel de desempeño organizacional.

Con la creación de un manual de procedimientos se busca unificar criterios definiendo correctamente las actividades que se ejecutan en la organización, contemplando las características propias y especificando aspectos claves de cada una como así también los objetivos y valores comunes a toda la empresa. El manual permitirá precisar qué y cómo deben desarrollarse las actividades que forman parte de cada procedimiento y servirá para evitar errores, confusiones y vicios adquiridos por los operadores, que se desprenden de la ejecución de las tareas de manera aleatoria y que actualmente afectan el nivel de desempeño.

Así mismo, como menciona Amaya Correa en su trabajo "*Manuales de normas y procedimientos*", contar con actividades bien definidas evitará funciones repetidas y responsabilidades compartidas que redundan en pérdidas de tiempo y falta de compromiso de los integrantes de la empresa.

Por otro lado, el manual servirá como parámetro para medir el desempeño de cada trabajador, evaluándolo en el cumplimiento de las actividades propias a su puesto; y también permitirá divisar la necesidad de reubicarlo dentro del proceso o visualizar el potencial del mismo para el desarrollo de otras actividades en la empresa.

Además, la organización se independizará de los conocimientos particulares del personal en puestos críticos, debido a que las características de los procedimientos se plasmarán por escrito en el documento. También se obtendrá de forma tangible el know-how de la organización, lo que facilitará la expansión de la empresa si lo decidiera en un futuro.

Finalmente, la elaboración del manual de procedimientos propiciará el desarrollo de una visión sistémica y completa de la empresa, contribuyendo al logro de la sinergia y a la mejora del desempeño organizacional.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de Procedimientos para VAIRA Impresiones que contribuya con el desarrollo del proceso general, optimizando la ejecución de los procedimientos internos, con el fin de eliminar los errores evitables y reducir la brecha entre el desempeño actual y el esperado por la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar una introducción en el concepto de Manual de Procedimientos, los usos y beneficios asociados.
- Presentar las características principales de la empresa: su historia, negocio, estructura física y organizacional.
- Identificar las actividades ejecutadas en las distintas áreas y analizar la forma en que son realizadas.
- Reconocer los diferentes procedimientos que hacen al proceso general de la empresa y analizar cómo son ejecutados.
- Efectuar un diagnóstico de la organización.
- Presentar el proyecto de intervención y evaluar la posibilidad de una implementación inmediata.
- Elaborar las conclusiones del trabajo y realizar recomendaciones a la empresa para mejorar aspectos de la gestión.

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Definir la metodología permite conocer de qué forma fue realizado el TFG; es decir, cómo y cuándo se estableció contacto con la empresa, qué técnicas se utilizaron para el relevamiento de información y cuáles fueron los pasos para llegar finalmente al diseño del manual de procedimientos generales.

Las diferentes técnicas aplicadas permitieron recolectar información sobre las áreas de la empresa y sus actividades, cómo son desempeñadas, quiénes son sus responsables y cuáles son los documentos o registros utilizados en cada una de ellas; dicha información fue utilizada para completar el conocimiento de la situación actual de la organización.

Observación directa

- Reconocimiento de las instalaciones.
- Relevamiento fotográfico de cada uno de los sectores de trabajo y de las máquinas utilizadas en las áreas de operaciones y diseño.
- Observación de las actividades realizadas en cada sector y de los procedimientos internos.

Las fuentes utilizadas fueron las siguientes:

Fuentes primarias para la recolección de información

- Encuestas a los empleados de la organización.
- Entrevistas semi-estructuradas al personal administrativo y jefes de taller.
- Entrevista en profundidad y encuesta de valoración de los procedimientos al Responsable de Administración.
- Entrevistas informales a los empleados de cada área para conocer la naturaleza de las actividades realizadas. En el sector de operaciones se buscó conocer el funcionamiento de las máquinas y el modo de proceder para los distintos sistemas de impresión.

Fuentes secundarias para la recolección de información

→ Acceso a las páginas Web de las distintas empresas del sector: competidores y proveedores.

→ Bibliografía sobre técnicas y máquinas de impresión.

→ Búsqueda de información del sector en publicaciones de los distintos medios periodísticos.

→ Bibliografía de Administración y Marketing sobre las herramientas a aplicar en el análisis de la empresa y en el desarrollo del manual de procedimientos.

A continuación se detalla la forma en que se realizó la investigación y fueron aplicadas las diferentes técnicas de relevamiento:

- 1 Se retomó el contacto con la empresa, se recorrieron las instalaciones y se hizo el reconocimiento de cada área de trabajo. Se realizó el relevamiento de información específica de cada actividad utilizando las técnicas mencionadas anteriormente.
- 2 Se solicitó la asistencia del responsable administrativo de la organización como así también de cada uno de los responsables en las distintas áreas, para verificar la información obtenida y además para compartir el análisis de aspectos que desde la perspectiva externa de la alumna se percibían como los puntos más endebles en el desempeño organizacional.
- 3 Se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa en el que se sintetizaron los puntos claves detectados en los pasos anteriores.
- 4 Se diseñó el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES en el que se plasmaron los pasos secuenciales de cada procedimiento reconocido y las características específicas de cada actividad. Por último, se elaboraron las conclusiones y se realizaron recomendaciones sobre cuestiones débiles detectadas.

2. MARCO TEÓRICO

Es necesario, antes de la presentación completa del TFG, realizar la fundamentación teórica del tema elegido: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES, y a la vez mencionar la bibliografía utilizada en la aplicación de las herramientas y elección de las variables que se consideran necesarias para el análisis de la empresa.

Para el desarrollo del TFG se utilizaron como principales referencias dos libros:

1) *“Como elaborar y usar los manuales administrativos”* de Joaquín Rodríguez Valencia, quien expone la necesidad de los manuales de procedimientos “a fin de hacer una referencia rápida y ayudar a los profesionales de la administración a incrementar la efectividad de las funciones”². Su libro sirvió de guía en el estudio y la elaboración del manual, y facilitó la comprensión del tema elegido en el TFG.

2) *“Análisis Organizacional y empresa unipersonal”* de Aldo Schlemenson quien habla de un “fenómeno organizacional” cuando se refiere a la empresa como modelo socio-económico, a la cual hace responsable de un cambio significativo en las relaciones sociales, que afecta directamente la estructura de los vínculos laborales y familiares. También menciona que, más allá del contexto, “los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas y la tecnología constituyen condiciones limitantes de la conducta de los miembros de la organización”³.

Schlemenson presenta además, en su libro antes mencionado, seis dimensiones que considera relevantes para analizar a una organización:

1) *El proyecto en el que se sustenta la organización*

El autor se refiere a la idea central que la empresa tiene para satisfacer las necesidades tanto de sus clientes internos como externos; el proyecto que le dio

² Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. 3^{era} edición. Ediciones Contables y Administrativas, 2002. México. Pág. 32.

³ Schlemenson, Aldo. *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*. 1^{era} reimpresión. Paidós, 1993. Buenos Aires. Argentina. Pág. 15.

origen y a través del cual se crea el objeto o servicio ofrecido. En esta dimensión se incluyen las variables consideradas necesarias para operacionalizar este proyecto central: los objetivos, las metas, las estrategias empresariales, las políticas.

2) *La estructura organizativa*

Schlemenson entiende por estructura al “sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades”⁴. En su libro se refiere a la necesidad de analizarla en segundo lugar, una vez clarificado el proyecto, a través del estudio de los roles ya que a través de éstos se conoce como funciona formalmente la organización.

3) *La integración psicosocial*

En esta dimensión el autor sugiere analizar las relaciones interpersonales dadas en la organización en ambos ejes, verticales y horizontales del organigrama, que abarque las relaciones con los superiores y con los pares. La importancia de incluir este tema reside en que la existencia de conflictos entre los integrantes de la empresa, o la posibilidad de que surjan, pueden afectar el espíritu personal, el clima de trabajo, la cultura y en última instancia el rendimiento de los empleados.

4) *Las condiciones de trabajo*

Cuando Schelemenson habla de las condiciones de trabajo para los empleados menciona que “el tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea”⁵. Con esta dimensión se abarcan temas relacionados al salario, el sentimiento hacia la tarea que realizan, las oportunidades de brindar sus opiniones y participar, el ambiente físico y la seguridad, entre otros.

⁴ Schlemenson, Aldo. Op. Cit. Pág. 40.

⁵ Schlemenson, Aldo. Op. Cit. Pág. 43.

5) *El sistema político*

El autor hace mención de que la interacción entre el sistema político y la estructura organizacional produce variados efectos que inciden, en mayor o menor grado, en el rumbo organizacional. En esta dimensión se busca interpretar el sistema de autoridad que funciona en la empresa, es decir identificar de qué forma es conducida la organización y cómo se distribuyen y coordinan las tareas.

6) *El contexto*

La última dimensión tiene que ver con la relación de intercambio que existe entre la organización y su contexto.

Las primeras cinco perspectivas fueron consideradas como guía para el conocimiento de la organización y en la elección de las variables específicas a relevar en la empresa, las cuales serán presentadas más adelante. La última perspectiva mencionada, por el contrario, no fue analizada ya que no resulta pertinente para el tema elegido en el TFG.

Antes de continuar, se hace una distinción entre dos conceptos que se utilizan reiteradas veces en el trabajo: Procedimientos y Procesos.

Se define al concepto *procedimiento* como la manera específica de realizar una actividad. Por lo general el mismo se expresa por medio de un documento para el cual se usa el término de "procedimiento escrito", éste contiene el objeto y alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde, y cómo debe hacerse, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Por otro lado, el concepto *proceso* se refiere a la serie o secuencia de actividades que se desarrollan para lograr objetivos determinados. El proceso comprende una sucesión de actividades que deben ser realizadas en cierto orden y de cierta forma establecida en el procedimiento.

De tal forma, el procedimiento no es lo mismo que el proceso; el primero establece la forma en que deben cumplirse las actividades sucesivas que integran al segundo.

Hecha esta aclaración, se presenta ahora el concepto **manual de procedimientos**. Entre las variadas definiciones se encuentra la de *Continolo* quien lo conceptualiza como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”⁶. Para *Francisco Gómez* “son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; y además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”⁷.

En resumen, se define al manual de procedimientos como un documento que contiene información válida y clasificada sobre los diferentes procedimientos que se desarrollan en la organización, especificando su contenido, naturaleza, alcances, y a la vez describe y presenta un gráfico (diagrama de flujo) de las operaciones secuenciales que los integran a fin de lograr el producto o servicio que se ofrece al cliente externo. El propósito último de escribir los procedimientos y agrupar las rutinas de trabajo es facilitar las consultas sobre el tema deseado y orientar adecuadamente la ejecución de las actividades.

La **utilidad** de un manual de procedimientos para una empresa puede verse resumida en que:

⁶ Continolo, G. *Dirección y organización del trabajo administrativo*. Deusto, 1994. Bilbao. España. Pág. 34.

⁷ Gómez, Francisco. *Sistema y Procedimiento Administrativo*. Frigor, 1983. Caracas. Venezuela. Pág. 15.

-
- “Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
 - Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
 - Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
 - Ayuda a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
 - Permite uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
 - Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
 - Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.
 - Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.
 - Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles qué deben hacer y cómo deben hacerlo.
 - Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.”⁸

Para la confección de un manual de procedimientos es necesario considerar cierta **estructura básica** que permita presentar la información recaba y analizada sobre los diferentes procedimientos de la empresa en formatos fáciles de comprender y transmitir a través de la organización. La conformación general de un manual incluye las siguientes partes:

Tapa: presentación de la empresa con su logotipo y nombre oficial, denominación y extensión del manual, de corresponder a una unidad en particular debe anotarse su nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión (en el caso que correspondiera) y unidades responsables de su

⁸ Palma, José. *Manual de Procedimientos*.
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml?monosearch>. (Octubre, 2007)

elaboración, revisión y/o autorización. Algunos autores incluyen también una “clave de la forma”.

Índice

Introducción: breve comentario de su contenido, áreas de aplicación e importancia.

Objetivos que se pretenden cumplir con los procedimientos.

Alcance: esfera de acción o ámbito de aplicación que cubren los procedimientos.

Políticas o Normas de operación: explica como utilizar el manual e incluye los criterios o lineamientos generales de acción.

Símbolos: referencia de las distintas formas básicas, flechas o líneas conectoras utilizadas en la confección de los diagramas de flujo que representan claramente las operaciones y facilitan su comprensión.

Procedimientos: descripción. Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las actividades que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué materiales, y en cuánto tiempo se hacen, señalando también los responsables de llevarlas a cabo. Algunos autores sostienen que es conveniente codificar las actividades para simplificar su comprensión e identificación.

Además, en la descripción de cada procedimiento se hace referencia a los formularios o documentos necesarios para su desarrollo.

Al finalizar la descripción se presenta el diagrama de flujo del procedimiento que consiste en la representación gráfica de la forma en que se realizan sus actividades.

Glosario: palabras o términos específicos empleados en el procedimiento que por ser de carácter técnico requieren de mayor información o ampliación de su significado.

Anexos.

Entre las **ventajas** de contar con un manual de procedimientos se encuentra el hecho de que una empresa puede evolucionar independientemente de que

sus dueños o accionistas principales estén encima permanentemente. Como menciona *Amaya Correa*, en su trabajo “*Manuales de normas y procedimientos*”, un manual establece las “reglas del juego” que deben ser cumplidas por todos los empleados, y de esta manera solo se requiere un control de gestión básico para hacer el seguimiento de la organización e ir corrigiendo los aspectos detectados para que los procesos de producción no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Así mismo, existen variados beneficios que pueden obtenerse de la aplicación del manual de procedimientos, siguiendo al autor antes mencionado se destacan:

- Reducción del tiempo ocioso.
- Optimización de los procesos administrativos.
- Mejor interacción entre los diferentes equipos de trabajo de la empresa.
- Reducción de costos.
- Mejoramiento en la capacidad de reacción de la empresa ante el mercado.
- Estructura organizacional más ágil.

Ahora bien, para la confección de un manual de procedimientos es necesaria la previa evaluación de la empresa y de cada uno de sus procedimientos lo cual deberá hacerse desde un enfoque sistémico. El autor *Darío Rodríguez* habla de la organización como “un sistema complejo inserto en un entorno social”⁹ y destaca la necesidad de analizarla desde una perspectiva global, es decir sin perder de vista las íntervinculaciones entre sus partes y las relaciones ambientales de la misma. En otras palabras, se deberá estudiar y descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global.

En el análisis sistémico de la organización se realiza una conceptualización de la empresa, es decir se presenta una visión general del sistema percibido, identificando sus elementos básicos y las relaciones de éstos entre sí y con el

⁹ Rodríguez, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. 3^{era} edición. Alfaomega -Ediciones Universidad Católica de Chile, 1999. Chile. Pág. 32.

entorno. En segundo lugar, se procede a un análisis funcional, donde se describen las acciones o transformaciones que tienen lugar en los distintos procedimientos del sistema.

Anteriormente se mencionaron las dimensiones de análisis organizacional propuestas por Schlemenson; en base a estas, se presentan a continuación diferentes variables utilizadas durante la etapa de desarrollo del TFG que constituyeron la base en la confección del manual de procedimientos para la empresa en cuestión.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La división del trabajo es necesaria para formar la estructura de la organización...el objeto de la división del trabajo y la especialización de tareas aumenta la eficiencia de la organización”¹⁰; estos son algunos de los conceptos que Héctor Álvarez expone sobre la estructura de la empresa en su libro “Principios de Administración”. Además del libro mencionado se utilizó también bibliografía de Harold Koontz, quien en “Administración, una perspectiva global” habla de la estructura organizacional como un elemento indispensable para que cada quien sepa qué tareas debe realizar y de las cuáles será responsable. También sostiene que la misma permite eliminar los obstáculos que se presentan en la asignación de actividades y tender “redes de toma de decisiones y comunicación”¹¹ que sirven de apoyo a los objetivos planteados.

En el análisis de esta variable se estudió la forma en que esta estructura se presenta en la organización en cuestión, quiénes son sus integrantes, qué puestos ocupan y qué actividades desarrollan, así como también qué responsabilidades les competen a cada uno de ellos.

¹⁰ Álvarez, Héctor. *Principios de Administración*. Eudecor, 1996. Córdoba. Argentina. Pág. 293.

¹¹ Koontz, Harold. *Administración una perspectiva global*. 11ª edición. McGraw - Hill, 1998. México. Pág. 246.

Por otro lado se hizo distinción entre organización formal e informal; entendiendo por **Organización formal**, la estructura intencional de funciones, la que se expresa en el organigrama, y por **Organización Informal**, la red de relaciones sociales que se establecen entre los integrantes de la empresa por iniciativa propia, por la libre asociación, es decir no son establecidas formalmente por la organización ni tampoco tienen un fin específico.

☑ **ÁREAS FUNCIONALES**

Toda empresa tiene una estructura de trabajo dividida en áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones; cada una de ellas relacionadas directamente con las funciones básicas que deben ser realizadas en la empresa para alcanzar su fin último. Dichas áreas comprenden diferentes actividades y labores.

A continuación se presentan, bajo una caracterización general, las actividades de las principales áreas funcionales de una empresa:

→ *VENTAS*

“Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor final. Entre las funciones de Ventas se mencionan: la investigación de mercados, el presupuesto, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción. Para cumplir con sus funciones se vale de su fuerza de ventas y aplica técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se ofrece.

→ *PRODUCCIÓN*

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción se encuentran el mantenimiento y reparación de maquinaria o

equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

→ *COMPRAS*

Es el área encargada de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Dentro de sus funciones principales se encuentran: adquisiciones de las materias primas, recepción de los materiales y almacenaje, proveer a las demás áreas los suministros necesarios considerando cantidad y dimensiones de las mismas.

→ *FINANZAS*

Es el área que se encarga del óptimo control y manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

→ *RECURSOS HUMANOS*

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del mismo y el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades ¹².

Durante el análisis de la empresa se buscó conocer cómo son realizadas las actividades de cada área y determinar los puntos fuertes y los débiles en el desarrollo de cada función para ver en qué medida contribuyen a la efectividad de la organización. Así mismo, identificar las áreas de actividad, su posición e importancia en el organigrama institucional y los principales procedimientos en

¹² Seidel, Hans. *Áreas funcionales de una empresa*.
<http://www.infomipyme.com/Docs/Offline/administracion/areafuncional.htm> (Octubre, 2007)

los que intervienen es lo que permitió crear el manual de procedimientos ajustado a la realidad y a los requerimientos de la empresa en estudio.

☑ COMUNICACIÓN

La comunicación en la empresa puede ser comprendida como un “elemento que unifica sus partes y que permite que cada integrante de la misma pueda ejecutar sus funciones y actividades”¹³, como menciona *Héctor Álvarez*.

Según el autor citado, “el mismo organigrama está señalando un sistema de comunicación, a través del cual se transmiten las órdenes e informaciones para que puedan realizarse las tareas y verificarse su cumplimiento”¹⁴.

Es necesario mencionar la distinción entre **Comunicación Informal** y **Comunicación Formal**.

En el primer concepto se incluye toda la información “no oficial” entre los distintos miembros de la organización, sin necesidad de respetar los niveles en el organigrama para la transmisión de la misma; se incluyen: consejos, opiniones, órdenes, rumores, entre otros.

El segundo concepto se refiere a la comunicación como está definida en el organigrama. Para el TFG fue clasificada siguiendo al autor *Harold Koontz* en:

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: es la que fluye desde los niveles superiores a los inferiores de la jerarquía organizacional.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: a la inversa del proceso anterior, es la que se transmite de subordinados a superiores y continúa su ascenso en la jerarquía.

COMUNICACIÓN CRUZADA: aquí se incluye el flujo horizontal, que es la información que se transmite entre personas de igual nivel en el organigrama, y el flujo diagonal, que contiene la comunicación entre aquellos que están en distintos niveles y a la vez no tienen relación de dependencia entre sí.

Considerando lo mencionado por los autores *Álvarez* y *Koontz*, y tomando como base el análisis de la estructura organizacional, se relevó información

¹³ Álvarez, Héctor. *Principios de Administración*. Eudecor, 1996. Córdoba. Argentina. Pág. 379.

¹⁴ Álvarez, Héctor. Op. Cit. Pág. 379.

sobre cómo se comunica la empresa internamente y qué métodos o herramientas utiliza.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Se define a la cultura de una organización como aquella producción colectiva que contiene creencias e hipótesis fundamentales que actúan de manera inconsciente en los miembros de la empresa y que le permiten a la misma subsistir como tal.

Según *Edgar H. Schein*, en su libro *“Cultura organizacional y Liderazgo”*, que se utilizó para darle marco a esta variable, “la cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella porque comparten valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, entre otros elementos de esta”¹⁵. El autor sostiene también que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Al analizar esta variable en la organización se buscó identificar cuáles de los elementos culturales están presentes y de qué forma se manifiestan y son transmitidos entre los integrantes.

Así mismo se buscó observar cuál es el clima organizacional presente. Como menciona Schein “el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta”¹⁶. El clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales, es por eso que se utilizó la técnica de encuestar a los mismos para relevar información sobre el tema.

Como último elemento relacionado a esta variable se presenta el tema Motivación. *Harold Koontz*, en su libro ya mencionado, la caracteriza como un término que puede ser usado como sinónimo de impulsos, deseos, necesidades

¹⁵ Schein, Edgar H. *Cultura organizacional y Liderazgo*. 1^{era} edición. Ediciones Casa Nueva, 1991. San Salvador. República de El Salvador. Pág. 22.

¹⁶ Schein, Edgar H. Op. Cit. Pág. 25.

y fuerzas similares. En palabras de *Héctor Álvarez*, “la motivación se refiere a una combinación de fuerzas que inician, dirigen y sostienen la conducta hacia una meta”¹⁷.

Siendo entonces considerada como una fuerza interior, que dinamiza e impulsa al individuo en el desarrollo de su tarea y en la consecución de los fines, se indagó sobre cómo está presente en la empresa en estudio, cuáles son los elementos o factores que la generan y cuál es el grado de satisfacción de los empleados.

¹⁷ Álvarez, Héctor. *Principios de Administración*. Eudecor, 1996. Córdoba. Argentina. Pág. 276.

3. ANÁLISIS INTERNO

RESEÑA HISTÓRICA

Gustavo VAIRA Impresiones fue fundada a comienzos de 1989 por Gustavo Vaira y su esposa Fabiana, quienes todavía hoy tienen a su cargo la dirección de la planta. La actividad de la empresa comenzó con el alquiler de un local de 40 mts² cubiertos en el cual se instaló una máquina tipográfica, y se contrató un operario.

A fines del mismo año se compró la primera máquina impresora Offset doble carta, una guillotina semi-automática y distintos accesorios para la encuadernación; en ese momento se incorporó un segundo operario.

A comienzos de 1990 la fábrica adquirió una impresora Offset para complementar la otra máquina tipográfica para el enumerado de papelería comercial.

A mediados de 1991, para brindar un mejor servicio, se decidió ampliar el horario de atención de 8 a 24 hs. convirtiéndose en la primera imprenta que ofrecía dicho servicio.

El ímpetu de progreso a principios de 1991 los motivó a la compra de una propiedad de 400 mts² cubiertos, sitio en el barrio San Vicente de la Ciudad de Córdoba (Av. San Jerónimo 2247). Esta es la ubicación que tiene actualmente la empresa.

A mediados de 1991 se incorporó una máquina para realizar papelería comercial que era exigida impositivamente en el país. En ese momento se contaba con seis operarios. A fin de ese año se compró una impresora de papeles continuos.

A comienzo de 1992, Gustavo Vaira decidió insertarse en el rubro de folletería y papelería fina. A fines del mismo año se creó el departamento de Arte y se adquirieron equipos de computación, scanner, impresoras láser y se incorporó a dos diseñadores gráficos para el manejo de los mismos y con el objeto de brindar un servicio más acabado e interpretado al cliente.

A comienzos de 1993 debido al crecimiento de folletería, revistas y trabajos de calidad, se incorporó un taller de fotomecánica para el montaje y copiado de

las propias planchas de impresión y así mismo se amplió la sección de encuadernación.

Durante el transcurso del año 1994, se hizo hincapié en la atención al cliente, se amplió el horario de atención permanente y sin corte las 24 hs. del día, ofreciendo un sistema *full time de emergencias empresariales*. Este sistema fue abandonado con la llegada de la crisis económica de Argentina en el 2001.

En la búsqueda constante de innovación y crecimiento la empresa participa en varios eventos y ferias relacionadas a este rubro. Durante el año 1995 Gustavo Vaira asistió a la feria internacional "DRUPA 95", realizada en Düsseldorf (Alemania), y observando la tendencia del mercado, decidió incorporar tres máquinas para optimizar los tiempos y así brindar mejores servicios.

En el mismo año la imprenta se trasladó al local propio, acondicionado para ser un establecimiento gráfico modelo, abarcando una superficie de 1000 mts² cubiertos. El local anterior comenzó a ser utilizado como depósito de materia prima. Este gran paso ubicó a VAIRA como una de las más grandes imprentas de Córdoba.

Con el correr de los años la organización fue creciendo y aumentando su número de integrantes. Desde el 2003 el personal asciende a 22 personas que realizan tareas fijas en la planta, y se estiman 40 personas más por la tercerización de algunas actividades. Todas ellas están comprometidas con el crecimiento y mejora de la calidad de los trabajos y servicios y en la implementación de nuevos cambios para no dejar de ser competitivos.

Actualmente VAIRA desarrolla sus actividades en una planta industrial de 2500 mts² y cuenta con un parque de maquinarias que le posibilita encarar pequeñas, medianas y altas producciones. Estas razones, conjuntamente con los más de 10 años de trayectoria, posicionan a la empresa entre las seis líderes del mercado y como una de las imprentas de mayor capacidad de producción del interior del país.

A continuación se presentan la misión y el negocio de la empresa; que fueron definidos por VAIRA Impresiones en el momento de su fundación y que todavía hoy sirven de guías para su accionar.

MISIÓN DE VAIRA IMPRESIONES

“VAIRA Impresiones es una empresa de servicio dedicada a satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes, considerados ´socios estratégicos`; sus valores fundamentales se basan en la innovación y la atención personalizada y permanente”.

NEGOCIO

VAIRA Impresiones es una empresa dedicada al negocio del arte gráfico, que produce y comercializa productos impresos con el fin de satisfacer las necesidades de comunicación del mercado.

Sus clientes son empresas de productos y servicios, grandes y medianas principalmente, ubicadas en la ciudad de Córdoba.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La empresa desarrolla una ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN, busca distinguirse en el mercado brindando un servicio integral en el menor tiempo posible. Se concentra en lograr un desarrollo superior en todas las áreas buscando ofrecer dos beneficios importantes para el cliente y que el mercado valora: la calidad y la rapidez en las entregas. Procura ser líder en calidad, para esto trabaja con personas que contribuyen a la diferenciación que busca, utiliza insumos de calidad en su producción y realiza mantenimiento continuo de las máquinas.

POSICIONAMIENTO

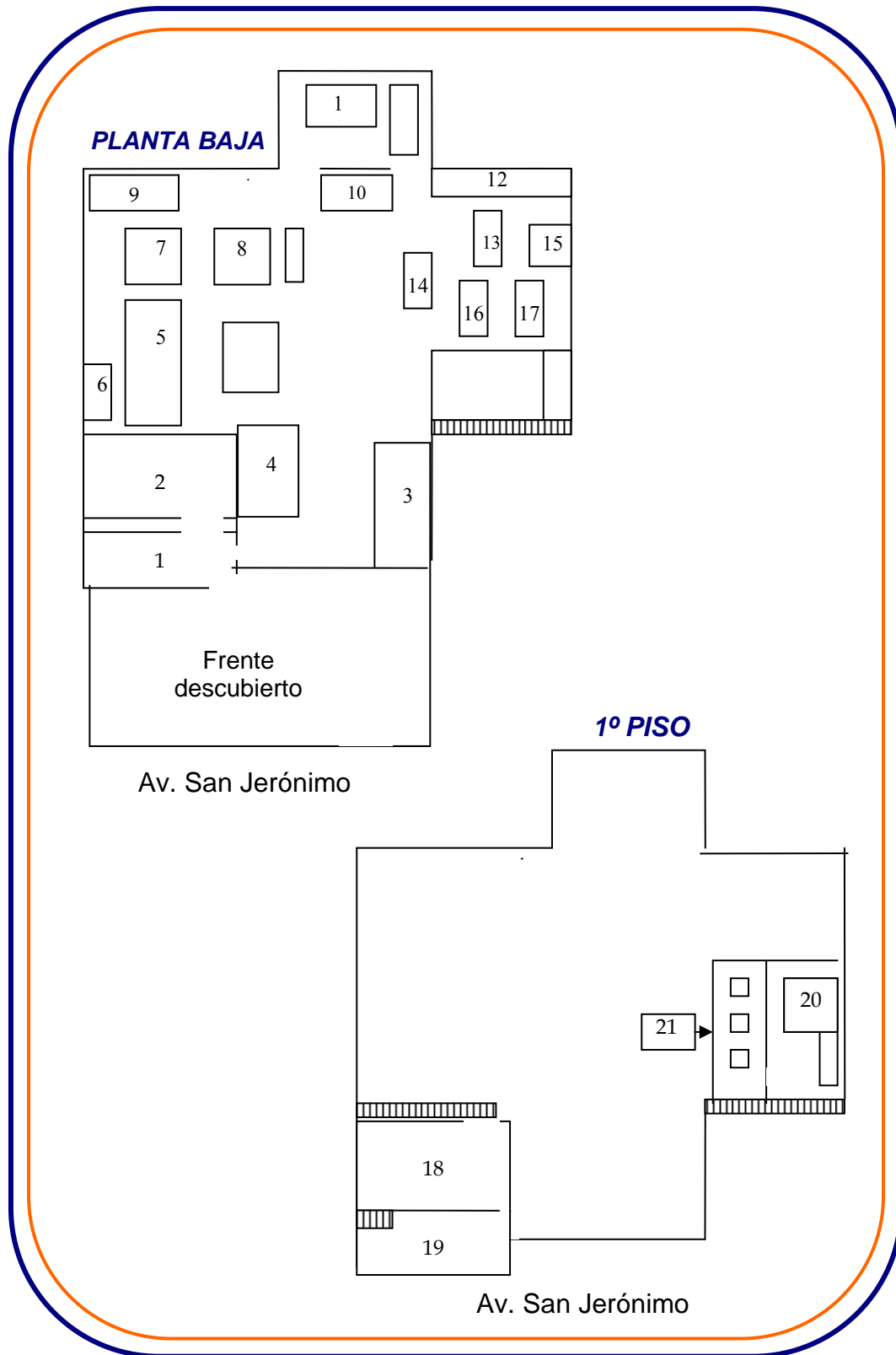
VAIRA Impresiones cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado. Con el fin de comunicar y mantener su posición la empresa realiza un mix de comunicación dado por diferentes elementos, que se clasifican de la siguiente forma:

- ❖ **Publicidad:** utiliza packaging con el logotipo de la imprenta. Hace publicidad estática exhibiendo carteleras en eventos deportivos de golf.
- ❖ **Promoción:** la empresa participa de ferias y exposiciones como la FICO, además realiza descuentos por cantidad o rebajas a los clientes que realizan compras por más de \$ 5.000 mensuales.
- ❖ **Marketing Directo:** se comunica con los clientes tomando un contacto personal con los mismos y atendiendo sus necesidades individuales a través del correo electrónico, teléfono o fax.
- ❖ **Fuerza de Ventas:** la empresa posee un vendedor que se encarga de las visitas y la interacción personal con clientes actuales y potenciales.

ESTRUCTURA EDILICIA

La empresa está instalada en un terreno de 2500 mts² cubiertos ubicado en Av. San Jerónimo 2247. En las siguientes páginas se presentan el layout de maquinarias y la distribución de la planta.

Cuadro n° 1: Layout



Referencias de la distribución de la planta

(Layout de la página anterior)

1. Oficina de Atención al cliente
2. Oficinas de Administración
3. Depósito de materia prima
4. Depósito de productos terminados
5. Máquina Heidelberg de 4 cuerpos impresores (Tradicional)
6. Tablero para procesar órdenes en Offset Tradicional
7. Máquina Heidelberg de 2 cuerpos impresores
8. Máquina Heidelberg de un solo cuerpo impresor
9. Insumos de producción (tinta)
10. Mesa de trabajos impresos a guillotinar
11. Troqueladora Grande
12. Insumos para terminaciones de trabajos
13. Mesa de corte
14. Centro de Cómputos
15. Contenedor de scrap
16. Mesa de encuadernación
17. Troqueladora y Dobladora automática

18. Oficina de Gustavo Vaira
19. Salón Comedor
20. Máquina de Revelado de películas
21. Área de Diseño y Desarrollo

Descripción de la planta:

En planta baja se encuentran la oficina de Atención a clientes, la Recepción, el Depósito de insumos, el Depósito y Zona de Despacho de Productos terminados, las Oficinas de Administración y la zona de Producción dividida por sectores: Offset, Guillotinado- Corte, Troquelado, Encuadernación.

En el primer piso está instalada la oficina de Gustavo Vaira, el Comedor para los empleados, el Área de Diseño y Desarrollo y el sector de Revelado de películas.

Características de la planta

- **Seguridad:** consta de 9 matafuegos ubicados en distintas áreas; sin embargo, cabe destacar que los mismos no se encuentran cercanos a las zonas más riesgosas como ser las conexiones eléctricas, estanterías con líquidos inflamables (tinta), contenedor de scrap, entre otros.

- **Iluminación:** posee amplios ventanales que permiten el ingreso de la luz natural, además cuenta con un gran sistema de iluminación con tubos fluorescentes que permiten trabajar a cualquier hora del día.

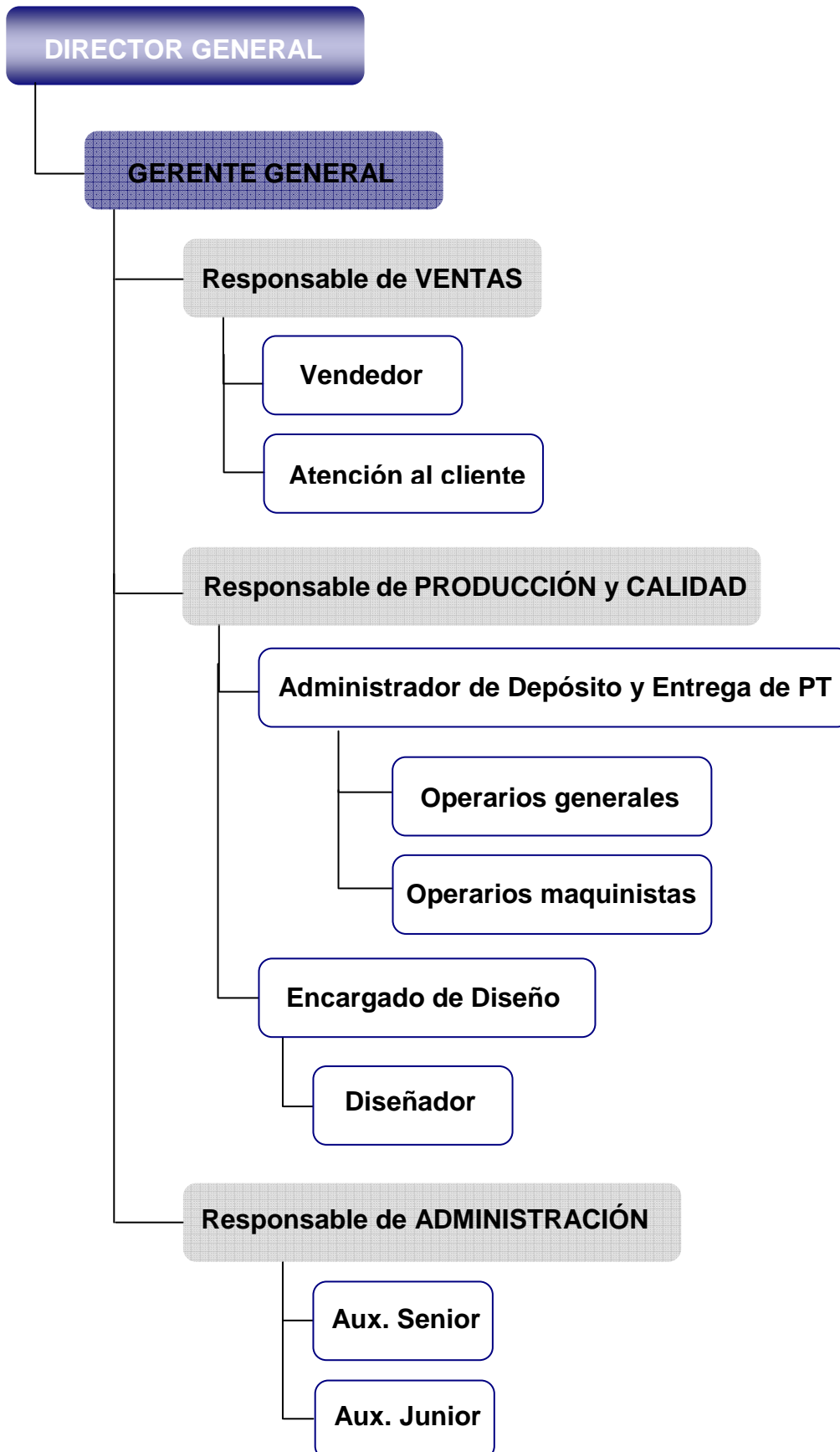
- **Calefacción:** posee pantallas radiantes en los puestos fijos de trabajo.

- **Limpieza:** los mismos empleados de la planta son los que realizan la limpieza de la zona de trabajo luego de realizar una actividad y/o al final del día. El encargado del mantenimiento es el responsable de la planta.

CAPACIDAD INSTALADA

La imprenta posee una estructura tecnológica adecuada para responder a las variadas necesidades del mercado y acorde con la posición competitiva que posee. Actualmente, sólo utiliza el 70% de su capacidad instalada mientras que el restante 30% de la capacidad es ociosa; esto se debe principalmente a la falta de demanda. En base a esto y teniendo en cuenta la capacidad sin usar, la empresa no posee proyectos para ampliar su planta. Los planes de la misma buscan reducir la capacidad ociosa a través del aumento de su cartera de clientes.

Cuadro n° 2: ORGANIGRAMA



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DIRECCIÓN GENERAL: se encarga de la toma de decisiones estratégicas. También atiende algunos clientes y maneja las cuentas corrientes de los mismos. Realiza la selección final del personal que ingresa a la empresa. Así mismo es el responsable de las actividades de marketing y relaciones públicas de la organización.

GERENCIA GENERAL: se encarga de coordinar el funcionamiento general de la empresa y a la vez posee autoridad para tomar decisiones con los lineamientos del presidente. Realiza actividades contables.

ADMINISTRACIÓN:

- *Administrativo de Compras:* atiende a proveedores, realiza pedidos de materia prima y actividades de administración.
- *Administrativo de RRHH y Cobranzas:* es el responsable del área, realiza las actividades relacionadas con los RRHH; selección y motivación del personal. Esta persona también se encarga de administrar las cuentas corrientes de los clientes y cobranzas de los pedidos.

VENTAS: se preparan los presupuestos para clientes, se toman los pedidos de los mismos, se emiten los pedidos hacia el área de diseño, entre otras actividades. Estas funciones son realizadas también por las personas que se encuentran en el área de administración quienes cuentan con la ayuda de un vendedor que se encarga de visitar a los clientes personalmente y levantar los pedidos.

En la *Atención al cliente* trabajan dos recepcionistas que cumplen turnos consecutivos de trabajo y que se encuentran bajo la supervisión del responsable del área de ventas (Responsable Administrativo). Se encargan de recibir a las personas cuando se acercan al establecimiento, atender las llamadas telefónicas, brindar información sobre los productos de la empresa, recibir los pedidos de

los clientes, entregar los presupuestos ya confeccionados y responder a las quejas.

PRODUCCIÓN Y CALIDAD: el encargado del área tiene la responsabilidad de controlar cómo son llevadas a cabo las tareas realizadas por el *Responsable de administración del depósito y entrega de trabajos terminados* y el *Encargado de diseño*. Así mismo, tiene la obligación de dirigir y controlar las actividades realizadas por los operarios generales y los operarios maquinistas.

Las actividades centrales del área son: “**Producción**”, se refiere a la fabricación de los productos, control de calidad de productos terminados (PT), las actividades de control de stock y mantenimiento de maquinarias; y el “**Diseño**”, realizado por diseñadores gráficos. Para esta última actividad se reciben los pedidos desde Ventas con las características solicitadas por el cliente o el diseño ya elaborado por el mismo en formato digital. Una vez confeccionado y revisado el diseño, se deriva a una empresa externa que realiza las películas que luego serán utilizadas en producción, es decir se confeccionan y/o se controlan pedidos en formato digital.

A pesar de que existen cargos definidos para cada actividad, se observa una superposición de funciones en los roles que desempeña el responsable administrativo. Así mismo, se evidencian responsabilidades compartidas entre el gerente general y el responsable de administración y se manifiestan en algunas cuestiones que el administrativo resuelve directamente con el dueño, obviando la figura del gerente general. Estas cuestiones mencionadas pueden generar confusiones en los empleados e interferir en los resultados logrados. El manual de procedimientos permitirá delimitar actividades, cursos de acción y responsabilidades asociadas a cada ejecutante del proceso general.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE TAREAS EN LAS ÁREAS INTERNAS

Con el objeto de conocer el funcionamiento de la organización, identificar los diferentes procedimientos e indagar en su dinámica interna, se presenta la información obtenida a través de la observación directa, las entrevistas y las preguntas incluidas en las encuestas. En éstas se buscó conocer qué postura tienen los operarios frente a cuestiones relativas a su puesto de trabajo, las actividades o tareas que incluye, el procedimiento del que forma parte, las responsabilidades que tienen asociadas y los registros que se llevan sobre los resultados obtenidos.

A partir del análisis de los datos se pueden extraer algunas conclusiones sobre la forma en que opera la organización:

Con respecto a la ejecución del proceso general una cuestión esencial detectada fue que, si bien los empleados conocen las diferentes actividades, no existe un ejecutante definido para cada una de éstas lo que lleva a que los mismos procedimientos sean a veces realizados por unas personas y otras veces por otras. En este contexto, donde no existe un manual que asegure un criterio uniforme en la realización de las tareas, las actividades suelen alterarse arbitrariamente y se incurre en errores que afectan el resultado final, sobre todo en el procedimiento de producción.

En relación a la producción, si bien se realizan controles de los productos al terminar cada impresión, no existe ningún tipo de registros a completar en donde se pueda reflejar los casos de productos defectuosos.

Otra de las cuestiones vistas en la empresa es que no se realizan evaluaciones de desempeño; el control que se hace de los operarios, a cargo del responsable de producción, se limita a una “evaluación de conducta” de la cual no existen registros. El manual de procedimientos sería en este caso un parámetro de comparación a la hora de realizar este tipo de evaluaciones.

A continuación se describen y analizan las distintas áreas de trabajo con las tareas que incluyen y se presenta la percepción de la empresa sobre el desempeño propio en cada etapa del proceso general:

→ **Ventas:**

Las actividades de ventas son realizadas a través de un procedimiento que varía solo en la forma en que el pedido del cliente ingresa a la empresa, ya que puede ser por medio de dos vías: a través del vendedor que levanta los pedidos de clientes cuando los visita, o por medio del recepcionista quien recibe los pedidos que los clientes realizan por teléfono, fax, vía e-mail o presentándose directamente en la imprenta.

En el primer caso el vendedor es quien visita a los clientes y les ofrece los productos, el mismo es el que se encarga de tomar los pedidos y llevarlos a la empresa. Este vendedor es el único que cubre toda la ciudad de Córdoba; si bien muchas veces se consideró la necesidad de incorporar un ayudante o un nuevo vendedor para lograr eficiencia en las ventas esto nunca llegó a concretarse. La escasa fuerza de ventas con la consecuente plaza acotada en la que participa la empresa son dos de sus puntos débiles.

En el segundo caso, para la toma de pedidos de clientes en la recepción, la empresa cuenta con dos personas, una turno mañana y otra turno tarde que le brindan al cliente atención personalizada.

Una vez que el pedido ingresa a la imprenta, por cualquiera de las vías, se procede a la actividad de presupuestación a través del sistema de gestión. VAIRA no posee una lista de precios por producto; la metodología que utiliza es la confección de presupuesto individual, estimando los costos totales de producción para realizar ese pedido, a lo que le agrega un margen del 40% para obtener el precio final. Por lo tanto, el precio dependerá del producto elegido, la cantidad, tinta, área de impresión, entre otros. El presupuesto obtenido es enviado al cliente y se espera su aprobación, cuando el cliente lo hace, se procede al lanzamiento de la orden de producción.

→ **Atención de clientes:**

Esta es una actividad desarrollada también en el área de recepción que, además de la toma de pedidos ya mencionada, se encarga de la atención de consultas de los clientes que se acercan a la empresa o se comunican con ésta,

como así también de recibir las quejas por productos fallidos o de otra índole. Para estas actividades de atención al cliente no se utilizan ningún tipo de registro o planilla donde consten las consultas o las cuestiones planteadas por los mismos.

Para las actividades de atención al cliente y venta de productos la empresa se muestra muy conforme con su desempeño y considera que es la mayor ventaja que poseen frente a los competidores, ya que sobresalen en tiempo de respuesta y calidad de atención.

→ **Administración de Ventas:**

El administrativo de cobranzas es el responsable de llevar día a día las cuentas corrientes de los clientes, analizando los plazos de pago y controlando las cobranzas de los mismos en las fechas que corresponden.

→ **Compras:**

Todos los proveedores poseen similares características en la modalidad de trabajo: los pedidos son realizados por teléfono, vía mail o a través de visitas de los mismos a la imprenta. No hay establecidas cantidades mínimas de compra, es decir, VAIRA realiza pedidos en base a sus requerimientos de producción sin cumplir con un lote definido por el proveedor.

En el caso de impresiones Offset: con el pedido del cliente se solicita la confección de una película (servicio que se terceriza), el pedido al proveedor se realiza inmediatamente después que el cliente hace el pedido en la imprenta.

Los plazos de pago de todos los insumos por lo general son de 30 días y la forma de pago de los insumos es a través de cheques o contado efectivo ya que los proveedores no aceptan otra modalidad.

→ **Gestión de insumos:**

La empresa no posee un procedimiento definido para controlar el stock de insumos. Cuenta con una estrecha relación con los proveedores, los que realizan entregas en el corto plazo, por lo que se mantiene un nivel mínimo de stock, lo que es posible por la confianza que la imprenta tiene en los proveedores. Sin embargo, cabe destacar que la empresa maneja este margen de seguridad de manera subjetiva; es decir, no tiene definidos formalmente puntos de pedidos para realizar la compra de insumos ni cantidades del stock mínimo por producto. Actualmente, la metodología consiste en que los jefes de producción evalúen el stock a criterio propio (revisión ocular) y comuniquen a Compras los pedidos a realizar cuando lo creen necesario.

Este método de control de stock puede ocasionar problemas en la empresa e implicar un aumento de los costos frente a situaciones extraordinarias, como ser un pedido de volumen inusual o fallas en la producción que requieran una reimpresión de los productos.

Cuando la materia prima solicitada llega a la empresa es recibida en la zona de depósito donde el proveedor descarga el pedido. Una vez con los insumos en esa zona se procede al recuento del mismo y luego se lo acomoda en las diferentes estanterías destinadas para tal fin. La recepción y el control son hechos por el jefe de taller de turno o algún ayudante designado en ese momento.

En relación a las actividades de compra de insumos y gestión en el depósito la empresa cree que podría mejorar su desempeño en un 30%. La actual forma de gestión, sin nivel de stock definido y controles establecidos, lleva a la empresa a comprar algunas veces “apurada”, exigiendo entregas inmediatas, y otras veces “por las dudas”, para cubrir la posible demora en los tiempos del proveedor. Ambas situaciones se traducen en precios más caros y compras más costosas, lo que incide en las finanzas y en la eficiencia de la gestión.

Se presentan ahora las áreas que contribuyen a transformar los insumos en el producto final:

→ **Diseño:**

En esta área se reciben los pedidos desde Ventas con la especificación del tipo de trabajo que requiere el cliente y las características solicitadas por el mismo. A partir de allí, se confecciona el trabajo que luego será enviado al cliente para que confirme si es “lo que tenía en mente” o lo que necesitaba. Otra forma de trabajar se da cuando el cliente hace el pedido presentando en la empresa el diseño que quiere en formato digital, en estos casos el trabajo de diseño solo es de revisión. Una vez que se tiene la aprobación del cliente, si se requiere de una impresión OFFSET, se emite el pedido de confección de película* a otra empresa, ya que este paso del procedimiento, previo a la impresión, es tercerizado. Si en cambio se trata de un producto con otro tipo de impresión, a partir del OK del cliente se emite directamente la orden a producción para comenzar la impresión. Una vez emitido el pedido ya se dan por finalizadas las actividades de diseño.

(*) Se graba el diseño digital en un rollo, similar al de fotos, que luego será revelado para poder imprimir el trabajo.

Con respecto a las actividades de diseño, la empresa considera que los resultados podrían mejorarse en un 30% ya que en la actualidad las demoras que a veces se presentan en la etapa retrasan el inicio de la producción.

Por otro lado, para la actividad de pre-impresión, la empresa se muestra conforme y cree que sólo se podría mejorar el desempeño en un 10% ya que actualmente se responde correctamente al tiempo y la calidad exigida.

→ **Impresión:**

En VAIRA, el departamento de producción tiene la característica de trabajo de taller, donde la impresión se lleva a cabo en las instalaciones propias de la empresa. La imprenta manufactura lotes de muchos productos diferentes entre si y cada uno de ellos se diseña individualmente por lo que requieren de un

conjunto propio de pasos en el procedimiento de producción; cada tipo de producto emplea solo una parte de los recursos humanos, del taller y de los equipos en la planta.

Para la máquina de 4 cuerpos, con la que se imprime en OFFSET (tipo de impresión necesaria para la mayoría de los productos):

- El tiempo de impresión es de 48 hs.
- La velocidad de impresión es de 6.000 pliegos por hora.
- El ancho del pliego es de 0.97 metros x 0.76 metros.
- El promedio de órdenes procesadas mensualmente es 170.

En los procedimientos internos no se perciben cuellos de botella que retrasen la impresión; excepto, cuando se trabaja con OFFSET Tradicional. En este caso, dado que el procedimiento posee un ejecutante externo (empresa tercerizada), el cuello de botella se detecta en la confección de películas fuera de la imprenta. Dicha actividad es realizada por el proveedor y la demora puede tener una duración entre 5 y 8 horas dependiendo exclusivamente del mismo.

Por otro lado, es necesario mencionar que se presentan cotidianamente errores en el procedimiento de producción, independientemente del tipo de impresión que se haga. Los más comunes son: mal registro del maquinista cuando introduce los parámetros de impresión en las máquinas, retintado del trabajo (se ensucia el impreso), producto que no se corresponde con el diseño, corte y troquelado incorrectos (que en los casos del packaging imposibilitan el armado), entre otros. Todos estos errores que hoy se presentan son humanos, y no por fallas en las máquinas, y podrían ser evitados con procedimientos definidos, capacitación y control.

La empresa considera que la mayoría de los errores se producen porque los empleados tienen mucha antigüedad, han adquirido vicios en las formas de operar las máquinas y cree que el establecimiento de normas fijas y procedimientos ajustados a la tarea permitirían elevar el nivel de desempeño del actual 50% al 80% en un futuro.

→ **Recepción y despacho de Productos Terminados (PT):**

El almacenamiento de los productos terminados tiene un lugar específico en la planta y éstos son llevados allí por los operarios al finalizar la última etapa de producción, previamente se empaquetan identificando a qué clientes corresponden. La distribución de los productos a los clientes se realiza a través de un servicio de mensajería que posee la exclusividad de trabajo con VAIRA. Este es uno de los servicios diferenciadores de la empresa.

Acerca de la gestión de productos terminados la empresa cree que podría mejorarse en un 20% el desempeño si se establecieran normas comunes para el empaquetado de productos, de manera que todos los impresos se entreguen en iguales condiciones de embalaje al cliente.

→ **Mantenimiento:**

El mantenimiento de la planta que consiste en la supervisión, service, limpieza, reparación y puesta a punto de la maquinaria utilizada, es tercerizado a una empresa que se encarga de dichas actividades por lo tanto no será incluido en el manual de procedimientos a realizar.

Luego de analizar las áreas funcionales, y habiendo reconocido las actividades desarrolladas en cada una de ellas, se presenta a continuación el proceso general identificado en VAIRA y los procedimientos que se ejecutan para la consecución del producto final.

PROCESO GENERAL

Se reconoce como proceso general de la organización aquel que tiene inicio con la recepción de un pedido por parte del cliente y que finaliza cuando el mismo tiene el producto impreso en sus manos.

PROCEDIMIENTOS

- *Procedimiento de atención al cliente:* incluye las actividades de recepción de pedidos, confección de presupuestos, presentación de los mismos a los clientes y aprobación por parte éstos. Finaliza con una orden de producción.
- *Procedimiento de diseño:* abarca las actividades de creación y/o revisión digital del producto solicitado por el cliente. Incluye además las actividades relacionadas a la pre-impresión para los productos en Offset.
- *Procedimiento de impresión:* comprende todo tipo de impresión de productos y actividades de terminado de los mismos: troquelado, guillotinado, engomado, entre otros.
- *Procedimiento de embalaje y entrega de productos terminados:* contiene las actividades necesarias para preparar el producto terminado y hacer entrega al cliente.
- *Procedimiento de administración del stock:* alcanza a todo lo relativo a la gestión de los insumos: compra, recepción, almacenamiento, control, entre otros.

RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN

En VAIRA las actividades de reclutamiento y selección son llevadas a cabo por uno de los administrativos. Generalmente se incorporan a la empresa personas sin experiencia con el fin de poder capacitarlos internamente, generando lealtad del empleado y evitando sesgos (que pueden traer en su comportamiento al haber trabajado en otras empresas). Esto no ocurre en el área de diseño y desarrollo, en la misma se incorpora gente capacitada y con conocimientos de sistemas y diseño gráfico.

Al momento de tomar personal un administrativo es el que se encarga de especificar las principales acciones a realizar en el puesto y el perfil requerido en el mismo (nivel de estudio, conocimiento, experiencia, entre otros). Como se ha mencionado, no existe en la empresa un manual que establezca correctamente las características de cada uno de los puestos de trabajo, lo cual puede generar incertidumbre sobre el objeto, alcance y responsabilidades que se desprenden de cada una de las actividades; siendo estos aspectos primordiales a la hora de incorporar personal.

El reclutamiento de personal suele hacerse a través de avisos clasificados en los diarios por lo que se genera una gran demanda del puesto de trabajo ofrecido y al presentarse un número importante de candidatos la selección se hace más difícil. Otra forma de incorporar personal es a través del Programa de la provincia de Córdoba Plan Primer Paso.

CAPACITACIÓN

Para la capacitación del personal se define un período en el cual el empleado nuevo toma contacto con el rol que debe desarrollar en la empresa. Este período depende de la complejidad de la tarea a realizar o de la máquina a operar. Cabe aclarar que la capacitación es dada por los mismos compañeros de trabajo mientras se desarrolla la actividad ya que no existe una metodología definida y, como se ha mencionado, tampoco hay documentos formales donde estén

plasmados los procedimientos. Esto lleva a los operarios a trasladar sus conocimientos a los nuevos integrantes con el condicionamiento de la experiencia de trabajo que ellos mismos tuvieron pudiendo provocar desvíos en la inducción del nuevo personal y alejados de un criterio uniforme.

En el caso de incorporación de nuevas tecnologías, la capacitación es dada por los técnicos que instalan la nueva máquina y el aprendizaje es complementado con el manual de uso de la tecnología adquirida.

Para los empleados que se encuentran trabajando en la empresa no existen programas de capacitación y/o actualización. A pesar de esto los empleados tienen posibilidad de asistir esporádicamente a cursos diversos ofrecidos por agentes externos a la organización; por proveedores en algunos casos que buscan inducir a los maquinistas a la utilización de sus productos, como es el caso de Dimagraff (comerciante de tinta y papel) que programa en ocasiones cursos para los operarios relacionados con los insumos que ofrece. Así mismo, la política de la empresa se basa en que en el caso de existir cursos, que los empleados por interés personal deseen realizar, los mismos pueden acudir a su superior y comentar esta oportunidad y, si es viable para la empresa, la misma lo autoriza; así fue como en el año pasado se aprovechó la oportunidad de realizar un curso de “Adaptación al cambio” del que participaron todos los integrantes de producción y diseño de la organización.

REMUNERACIONES

Los pagos a los empleados son mensuales y se realizan del 1 al 10 de cada mes. El cumplimiento de la jornada laboral es controlado por un reloj de horario ubicado en el ingreso de la planta. Este permite contabilizar correctamente la cantidad de horas trabajadas, ya que las mismas varían según el flujo de trabajo.

En la empresa se controla estrictamente el cumplimiento del horario de los turnos de trabajo y la cantidad producida en el mes, es decir, se confronta la cantidad de horas trabajadas con la cantidad de órdenes procesadas. Sin embargo, no se realizan evaluaciones de desempeño periódicas, ni se llevan

planillas donde se registre la información de órdenes por resolutor ni el comportamiento de los mismos o registro de fallas que hubo.

Actualmente, el sistema de pagos no contempla ningún tipo de bonificaciones ni de incentivos o premios. Se le abona a los empleados el sueldo que les corresponde por las horas trabajadas y se les brinda comodidad para trabajar.

Ambas gestiones mencionadas, el control del desempeño y la administración de pagos, reflejan un desarrollo incompleto de este aspecto de los recursos humanos.

COMUNICACIÓN

La mayor parte de la comunicación dentro de esta empresa se transmite de manera personal y respetando los niveles del organigrama, como complemento se utilizan carteleras informativas que son vistas y consultadas por todos los empleados.

Así mismo, los operarios de la empresa comparten dos comidas al día, el desayuno y el almuerzo, siendo éste un momento propicio para conocerse y dialogar tanto sobre temas laborales como personales; el hecho de que participen de esto eleva el nivel confianza y camaradería. Cabe destacar que esta actividad de integración que propicia las relaciones informales se da entre los miembros del mismo nivel jerárquico, lo que no favorece una integración entre distintos niveles.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

Ascendente

Este tipo de comunicación se da cuando los empleados hablan con el encargado de área y éstos tratan de resolver sus problemas; si ellos no pueden

entonces los mismos comunican las inquietudes al responsable de recursos humanos.

Descendente

Es el caso de cuando se baja información u órdenes de trabajo a los operarios desde la administración. Esto se hace a través de un sistema computarizado que comunica el taller y la administración.

Cruzada - Horizontal

Entre los administrativos la comunicación es directa ya que comparten oficinas, además utilizan un sistema de mensajes directos que les permite mandar información de una computadora a otra estando conectadas en Internet. En el caso del nivel de operarios y encargados la comunicación es sólo personal.

En los casos de la comunicación ascendente y descendente ambos tipos se caracterizan por tener fluidez, lo que genera buenas relaciones entre los integrantes y da lugar a un ambiente propicio para el desarrollo de las tareas. Esta realidad se refleja en las encuestas realizadas en base a las cuales se determinó que el 67% de los empelados considera que la comunicación en la empresa es buena y el 33% piensa que es muy buena.

CULTURA ORGANIZACIONAL

VAIRA se caracteriza por tener una fuerte cultura organizacional. Se puede observar en el desarrollo de las actividades el compromiso de los empleados con su trabajo para lograr buenos productos, con calidad en todos los aspectos, respondiendo a los gustos de los clientes y atendiendo a cada una de sus necesidades desde el primer momento que se acerca a la empresa. Este nivel de compromiso de los integrantes representa para la empresa una ventaja en su desarrollo.

Así mismo, se puede apreciar en VAIRA una cultura regida por los valores: CONFIANZA y RESPETO. Existe en la empresa un ambiente muy propicio para el diálogo entre los directivos y los demás empleados siempre regido por el respeto mutuo, lo que permite establecer entre los miembros relaciones cordiales. Este respeto mencionado también se ve reflejado en el cumplimiento de las normas por parte de los integrantes de la organización ya que, si bien no existe un reglamento o estatuto definido, todos los empleados conocen cuales son las reglas.

Además de lo mencionado, existen en la empresa reglas básicas que tienen origen en los buenos modales de las personas y que de no ser cumplidas se realizan llamados de atención al empleado o se entabla una charla con el mismo, en última instancia se recurre a la suspensión; pero cabe aclarar que este tipo de inconvenientes son poco comunes en VAIRA.

Asimismo, el clima en la organización es cordial, no existe rigidez en ninguna de las secciones y el trato entre los empleados no se encuentra condicionado a la posición que ocupan en la empresa. Además, se percibe un ambiente de libertad donde los empleados pueden realizar sus tareas con tranquilidad, siempre que logren los resultados esperados, y en el cual pueden manifestar su opinión. Esto último se ve reflejado en las encuestas realizadas que muestran que el 70% de los empleados considera que sus sugerencias son

siempre tenidas en cuenta; y el 93 % siente que la empresa muestra mucho interés por sus necesidades o reclamos.

Dentro de los elementos de la cultura organizacional de VAIRA se encuentran:

Ritos: en la empresa se realizan asados, que si bien no son frecuentes, cuando se concretan asisten todos los integrantes de VAIRA pudiendo compartir temas tanto laborales como personales. Además la empresa realiza una cena con brindis para Navidad y fin de año.

Lema: “El cliente SIEMPRE tiene la razón”; ésta es la frase que se reitera en la empresa y que tiende a orientar los comportamientos de los empleados y a concluir las situaciones “tensas” con los clientes.

Motivación: el nivel de motivación de los empleados de VAIRA es medio-alto. Los mismos se sienten a gusto con la tarea que realizan y se encuentran comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa, lo que deriva en una baja rotación del personal.

En las encuestas realizadas se refleja que el 74 % de los empleados encuentra interesante la actividad que realiza y el otro 26 % la califica como interesante y desafiante a la vez. La encuesta permitió conocer también cuáles son los factores que hacen que los integrantes de la organización se sientan conformes con la misma; estos son (mencionados en orden de mayor a menor importancia): Ambiente de trabajo agradable, Calidez en el trato con los empleados, Comunicación en el ámbito laboral, Responsabilidad asociada a mi tarea, Posibilidad de Crecimiento, Reconocimiento de mis logros.

A partir del análisis anterior se puede afirmar que existen diversos factores que hacen que los empleados trabajen a gusto en la empresa y se sientan conformes con VAIRA. Si la empresa logra mantener este grado de motivación podrá, en primer lugar, cumplir con las metas y objetivos propuestos para sus

actuales actividades, y en segundo lugar, podrá encarar nuevos proyectos y abordar oportunidades en un futuro con la certeza de que tiene el compromiso y el apoyo de los empleados.

ESTILO DE LIDERAZGO

Se identifica como líder de la empresa al Sr. Gustavo Vaira. En base a la teoría de Hersey y Blanchard se puede decir que el mismo posee un comportamiento directivo, es decir, está orientado a la tarea. Gustavo Vaira dentro de la empresa es el encargado de dirigir, dar órdenes, comunicar los objetivos al gerente general y administradores, especificar las distintas actividades, estableciendo programas de trabajo y guías de cómo lograrlas principalmente al gerente y línea media del organigrama.

El tipo de poder que el mismo posee es de autoridad, viene dado por el puesto que ocupa en la organización. Este poder tiene sus bases por un lado en la legitimidad, es decir, el mismo es recibido como resultado de su puesto en la jerarquía formal de VAIRA. La otra base de este poder es la experiencia, ya que gran parte de la influencia que posee este líder está dada por su conocimiento del rubro de los negocios y sus habilidades de comercialización.

Con respecto a la toma de decisiones, generalmente se realizan reuniones para decidir sobre temas importantes, donde participan los administrativos y el gerente general. Sin embargo, aunque existe un debate entre los integrantes de este "grupo", las decisiones finales son tomadas por el gerente general siguiendo lineamientos del director.

DIAGNÓSTICO

Durante la instancia de desarrollo se ha realizado un análisis de la empresa: su estructura, recursos, áreas internas, cultura de trabajo y clima organizacional, entre otros. A continuación se presentan las conclusiones consideradas relevantes para el desarrollo del proyecto de intervención:

- Falta de reconocimiento y formalización de los procedimientos, que da lugar a la desorganización interna y a que se produzcan errores en la ejecución del proceso general.
- Niveles de desempeño por debajo de los estándares fijados por la empresa en casi todas las actividades.
- No hay pautas definidas para administrar el stock de insumos, no se trabaja con puntos de pedido determinados ni se realizan controles de los materiales. El procedimiento que se realiza actualmente de manera informal vuelve a la empresa vulnerable frente a situaciones que demandan mayor cantidad de insumos (pedido de volumen inusual, fallas en la producción que requieren una reimpresión de los productos, etc.) Por ende, se realizan compras de insumos no programadas que significan para la empresa aumento en los costos.
- Personal con conocimientos desnivelados, vicios en la rutina de trabajo y en la forma de operar las impresoras; otra situación que también propicia las fallas en la ejecución de tareas y obliga al personal a retrabajar la orden de producción.

- Marcada trayectoria en el sector y posibilidad de expansión.
- Capacidad ociosa para afrontar mayor demanda de productos.
- Buena relación entre los integrantes de la organización.
- Comunicación fluida entre el personal.

En base a lo mencionado, la propuesta de intervención hecha a la organización busca solucionar los aspectos débiles puntualizados y potenciar las oportunidades de un crecimiento organizado.

4. PROYECTO

En esta instancia se presenta el *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES* para VAIRA Impresiones, que es motivo del TFG.

La propuesta de intervención incluye:

Crear un *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS* que muestre de forma clara y precisa a la organización como sistema. El *modelo* de trabajo usado fue el siguiente:

A - Representar en un primer flujograma el funcionamiento general de la empresa, los procedimientos que intervienen y la interacción entre éstos.

B - Describir de manera individual cada procedimiento, precisando: la política, inicio y fin del mismo, el objetivo, el alcance, las actividades que lo conforman, sus ejecutantes, la información que se requiere como entrada de cada actividad y los sistemas informáticos o máquinas que serán usados durante su ejecución.

C - Diagramar los procedimientos identificados a través de flujogramas que permitan visualizarlos gráficamente y faciliten su comprensión.

D - Explicar de manera específica aquellos temas que requieran un mayor nivel de detalle para su entendimiento.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS GENERALES
DE VAIRA IMPRESIONES**

Fecha de emisión:

Revisión nº: 001

Elaborador: Lorena Debenedetti

Aprobador:

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
Introducción	3
Política de Revisión	4
Evaluadores y Responsables de aprobación	4
Objetivos - General y Específicos -	5
Finalidad	6
Responsables	7
Glosario de términos	8
Símbolos	9
Funcionamiento General de VAIRA Impresiones	11
Descripción del Sistema	12
Flujograma General del Sistema	14
PG 01 – ATE – Procedimiento General	15
PG 02 – DYP – Procedimiento General	17
PG 03 – ITP – Procedimiento General	20
PG 04 – EYD – Procedimiento General	24
PG 05 – CYS – Procedimiento General	26
PE / 01 – Impresión de Productos	28
IS / 01 – Sistema de Gestión	31
IS / 02 – Tecnología del Proceso	33
Conclusión	34
Implementación del manual	47

INTRODUCCIÓN

Con la creación de este manual de procedimientos se busca formalizar los conocimientos acerca de las operaciones y actividades que se desarrollan en la empresa VAIRA Impresiones. En el mismo la organización es vista como un proceso en el que se ejecutan los distintos procedimientos que aquí se describen para la obtención del producto / servicio final.

La lectura de este manual permitirá a los empleados identificar con precisión y exactitud cuáles son las actividades que deben realizar, cómo y cuándo deben hacerlo y finalmente conocer de qué manera contribuyen en el servicio brindado al cliente.

La lectura y puesta en práctica del siguiente manual logrará alcanzar un desarrollo uniforme de los procedimientos independientemente de quién ejecute la tarea.

Política de Revisión

Para que el manual de procedimientos cumpla con su función es necesario que refleje fielmente la situación de la organización. Es por eso que, ante cambios significativos en la empresa, en lo referido a la ejecución de los procedimientos, el mismo deberá ser revisado y modificado si correspondiera.

Así mismo, por definición política se recomienda, para un mejor uso del manual, que se genere una revisión obligatoria bianual si desde la última fecha de emisión no se ha revisado en el transcurso del tiempo definido.

Evaluadores: cada ejecutante del proceso será evaluador de la tarea que realiza; en el caso de que sean varios ejecutantes en igual puesto se deberá definir uno como referente.

Responsable de aprobación: será el Gerente General, asistido por quienes considere necesarios para el mayor entendimiento de aspectos técnicos del manual.

Objetivo General

Describir con claridad el sistema general y los procedimientos de la empresa, con sus actividades y ejecutantes, para que cada empleado conozca como proceder en la creación del producto y prestación del servicio.

Objetivos Específicos

- Describir en forma clara y precisa los procedimientos para garantizar la uniformidad de las operaciones.
- Definir las responsabilidades y limitaciones de las distintas tareas a través de la identificación de los pasos a seguir en las actividades.
- Proporcionar una base de consultas para el asesoramiento del personal, análisis y modificaciones para mejorar los procedimientos.
- Proporcionar una herramienta que brinde asistencia en el entrenamiento del nuevo personal y al reentrenamiento uniforme del personal con experiencia.

Finalidad

Formalizar con la creación de este manual la metodología de trabajo vigente; mostrando el ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿De qué manera? se procede en un orden cronológico para la consecución del producto final.



Responsables

Serán responsables de dar cumplimiento a los procedimientos aquí definidos todo el personal de la organización VAIRA Impresiones involucrado en la creación del producto final; y velarán por su fiel seguimiento los designados a nivel de Jefe de Taller y el Gerente.

Glosario de términos

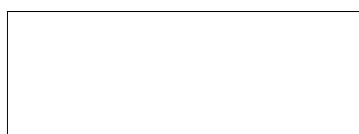
- Control: es toda actividad tendiente a realizar una comprobación de los resultados de una operación o conjunto de operaciones anteriores.
- Cromalín: muestra del producto que fue aprobada por el cliente.
- Flujograma: diagrama de flujo // Representación gráfica de una sucesión de actividades en un procedimiento.
- Glosario: listado de palabras mencionadas en los documentos acompañadas de su definición.
- Insumos: Materia prima // Conjunto de materiales empleados en la impresión de los productos requeridos.
- Offset: procedimiento de impresión en el que la imagen entintada es traspasada a un rodillo de caucho que, a su vez, la imprime en el papel.
- PG: Procedimiento General.
- Procedimiento: método de ejecutar algunas cosas; forma de ejecutar ciertas actividades que integran un proceso.
- Proceso: conjunto de actividades que producen un resultado. Conjunto de actividades relacionadas entre sí orientadas al logro de un objetivo.
- Punto crítico: en un proceso de producción: actividad o tarea en la que es necesario focalizar la atención para evitar posibles errores o reducir daños.

SÍMBOLOS

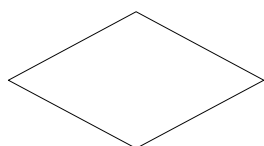
Para el armado del Flujograma General y los de cada procedimiento se utilizarán diferentes formas y conectores. Los mismos se explican a continuación para facilitar la comprensión de los gráficos:



El óvalo indica el principio o final de un procedimiento. Cuando es usado para comenzar: debe contener las palabras “Inicio del Proceso” en el primer procedimiento y en los demás debe hacer referencia al Procedimiento General relacionado anterior con las palabras “Segue de...”. Cuando es utilizado para finalizar: cada procedimiento debe hacer referencia al PG relacionado posterior con la frase “Segue en ...”, mientras que el último PG debe contener las palabras “Fin del Proceso”.

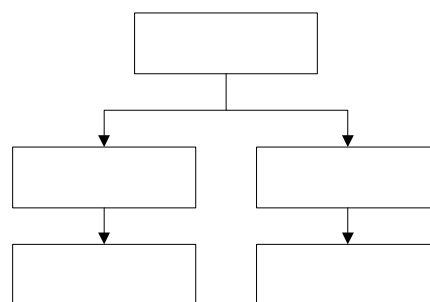


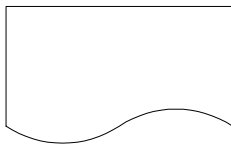
El rectángulo representa actividades del procedimiento. En su interior lleva referenciado al ejecutante y la descripción de la tarea redactada en infinitivo.



Esta forma de rombo sirve para mostrar caminos alternativos de acción en un procedimiento. En su interior lleva una pregunta y de la figura salen las dos respuestas posibles “SI” ó “NO” de las cuales se desprenden las opciones resultantes de la elección hecha.

La imagen a la derecha muestra otra forma de representar caminos alternativos de acción dentro de un mismo procedimiento. Son actividades paralelas para completar un mismo procedimiento, es decir que llevan idéntico fin, sin depender de una decisión tomada por el ejecutante, sino de otros criterios establecidos para la consecución del procedimiento.

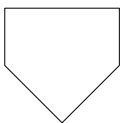
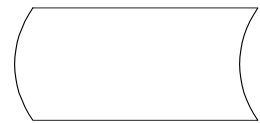




Esta figura servirá para indicar que se utiliza algún documento, planilla o información para gestionar una actividad. En su interior se detalla el nombre de la información y el código de documentación en caso que corresponda. El símbolo de documento físico entra cuando se requiere como soporte para ejecutar la actividad.

Este símbolo servirá para representar el uso de un sistema.

El símbolo de sistema se mostrará como entrada al procedimiento para hacer referencia a una *Consulta*. Y, será usado como salida del mismo para indicar que fue modificado por una *Operación/Actividad*.



Esta figura actúa de conector; se usa para indicar la continuación del flujograma en otro sector u hoja. En el interior se indica una letra de referencia.

Otras formas:

- Las flechas son usadas en variadas direcciones y sirven para conectar e indicar secuencia entre las actividades de un procedimiento.
- El Cuadro de Referencias se ubica en el extremo superior de cada hoja y contiene a los ejecutantes del procedimiento, asociándolos a un número que se referencia en los pasos o actividades del diagrama.

FUNCIONAMIENTO GENERAL DE VAIRA IMPRESIONES

Objetivo

Mostrar como intervienen las diferentes áreas de la empresa en la creación del producto y prestación del servicio. En el flujograma podrán verse los procedimientos que se ejecutan, la actividades que los integran y la relación que se establece entre éstos diariamente, con el fin último de cumplir la misión de la empresa.

Inicio y Fin del sistema

El sistema comienza cuando un cliente solicita un producto impreso y finaliza cuando el mismo es entregado en tiempo y forma acordada.

Campo de Aplicación

En la ejecución del proceso general participan todas las áreas de la empresa. El flujograma muestra cuándo y cómo interviene cada área ejecutante en la consecución del producto final.

Procedimientos

Desde una visión de la organización como sistema se reconoció la ejecución de cinco Procedimientos Generales (PG). Éstos son:

- PG 01 – ATE – Atención al Cliente y Presupuesto
- PG 02 – DYM – Diseño y Preimpresión
- PG 03 – ITP – Impresión y Terminación de Productos
- PG 04 – EYD – Embalaje y Despacho de Productos Terminados
- PG 05 – CYS – Compras y Stock de Insumos

En el Flujograma General se muestran los procedimientos generales identificados sombreados con recuadros color gris para su rápida visualización. También se refleja la relación entre ellos y se menciona en el encabezado del gráfico las áreas y/o roles que intervienen en su ejecución. Además, para cada uno de estos se precisan las actividades que lo integran.

Descripción del Sistema:

PG 01 - El proceso general, que inicia en el PG 01, comienza cuando la empresa recibe el pedido del cliente; a partir de allí se confecciona un presupuesto según el producto solicitado y las características especiales requeridas, se valora el presupuesto y se presenta al cliente para su aprobación. Una vez que el cliente acepta el presupuesto, se da curso a la orden de producción y se comienza el tratamiento de la misma en los demás procedimientos de la empresa.

PG 02 - En primera instancia, los diseñadores elaboran un boceto del trabajo requerido por el cliente y solicitan la aprobación del mismo. Logrado el formato que el cliente desea se hace el pedido de confección de la película a la empresa externa. La misma confecciona la película solicitada, proceso que tarda aproximadamente 3 horas. Cuando la película llega a la empresa se procede al control de imagen y calidad y luego se pasa a las actividades de pre-impresión, en las que se revela la película sobre una transparencia la cual es luego transferida a la chapa matriz de impresión.

PG 03 - En la siguiente etapa, se buscan los insumos de impresión, se coloca la matriz en el equipo correspondiente (según el tipo de producto a realizar) y se comienza con la impresión. Durante la impresión se realizan controles para verificar que los colores, la letra y el formato impreso sean los adecuados. Al obtener el producto impreso se pasa a la siguiente etapa.

En esta instancia del proceso se realizan todas las actividades que hacen a la *terminación* del producto: troquelado, guillotinado, encuadernación, engomado

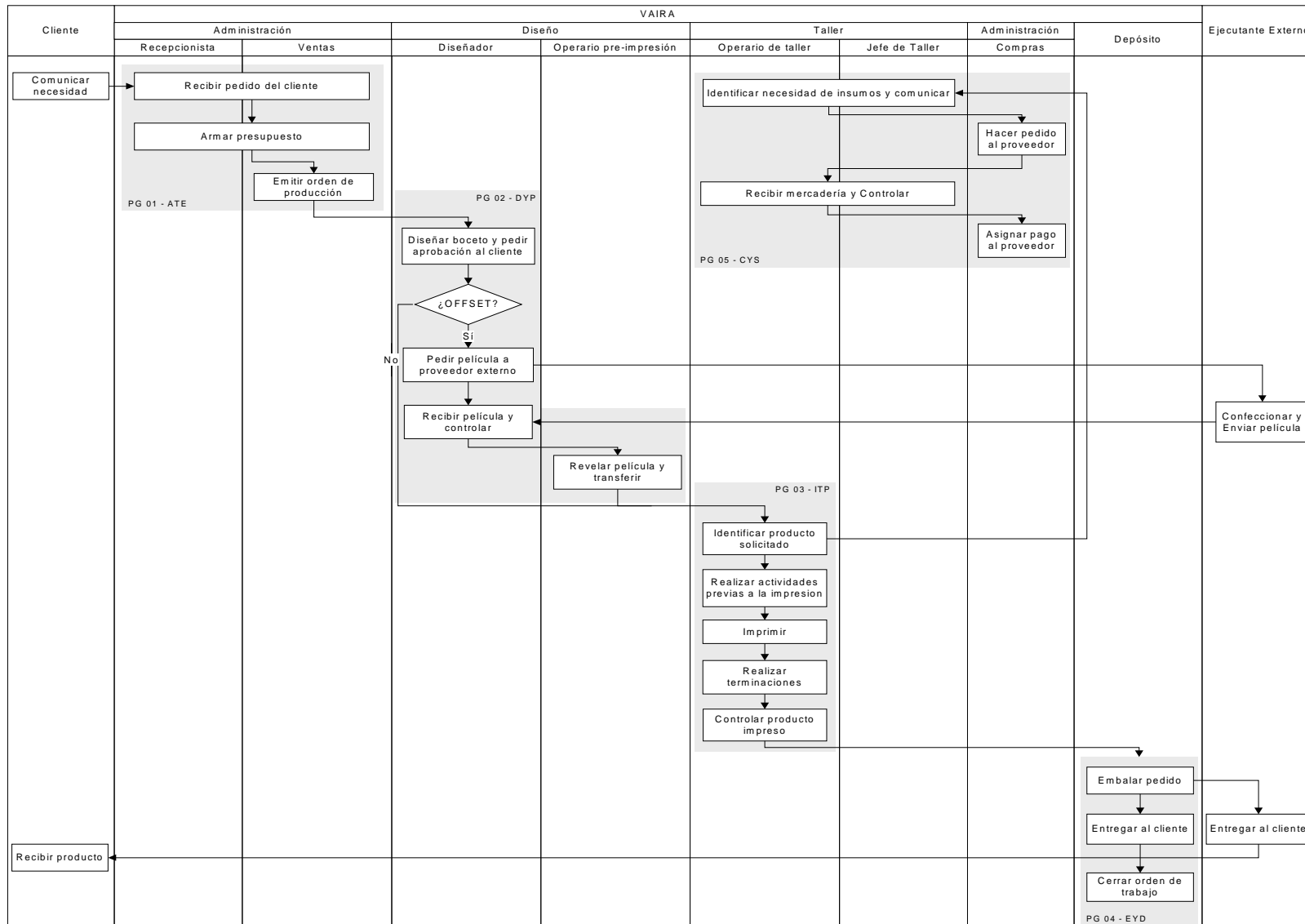
y armado del producto final. Luego de las terminaciones, se realiza un control del trabajo que implica evaluar que la impresión, el formato y los colores sean los requeridos por el cliente y respondan a los niveles de calidad definidos por la organización. Se pasa a la siguiente etapa depositando el producto en la zona de trabajos terminados.

PG 04 - Aquí es donde el producto es embalado y preparado con el packaging de la empresa para luego hacer entrega al cliente, ya sea a través del envío a domicilio o haciendo entrega al cliente cuando lo retira en las instalaciones de la imprenta.

PG 05 - Paralelamente a la ejecución de los procesos de producción se realizan actividades de soporte en la organización, entre ellas se encuentra la compra de insumos para la impresión y el control del stock. Este procedimiento se inicia cada vez que es controlado el stock de insumos, por parte del responsable de control o por uso de algún material, y contempla la revisión en cantidad y calidad de la materia prima de producción, el pedido a los proveedores ante la necesidad de abastecimiento y finalmente la recepción y reposición del insumo faltante.

La ejecución del proceso completo para un determinado pedido tiene una duración total de dos a cuatro días dependiendo exclusivamente del tamaño del lote de producción solicitado.

Flujograma General



PG 01 – ATE – Atención al Cliente y Presupuesto

Política

Ofrecer y vender la mayor cantidad de productos a nuestros clientes y brindar una respuesta completa a las inquietudes que ellos plantean.

Inicio y Fin

El procedimiento comienza con la identificación de la necesidad del cliente y finaliza cuando se hace el pedido de diseño.

Objetivo

Que todas las personas que se contacten con VAIRA solicitando un producto, sean atendidas correctamente por el personal. Que se brinde la información necesaria para captar al cliente y conseguir su pedido.

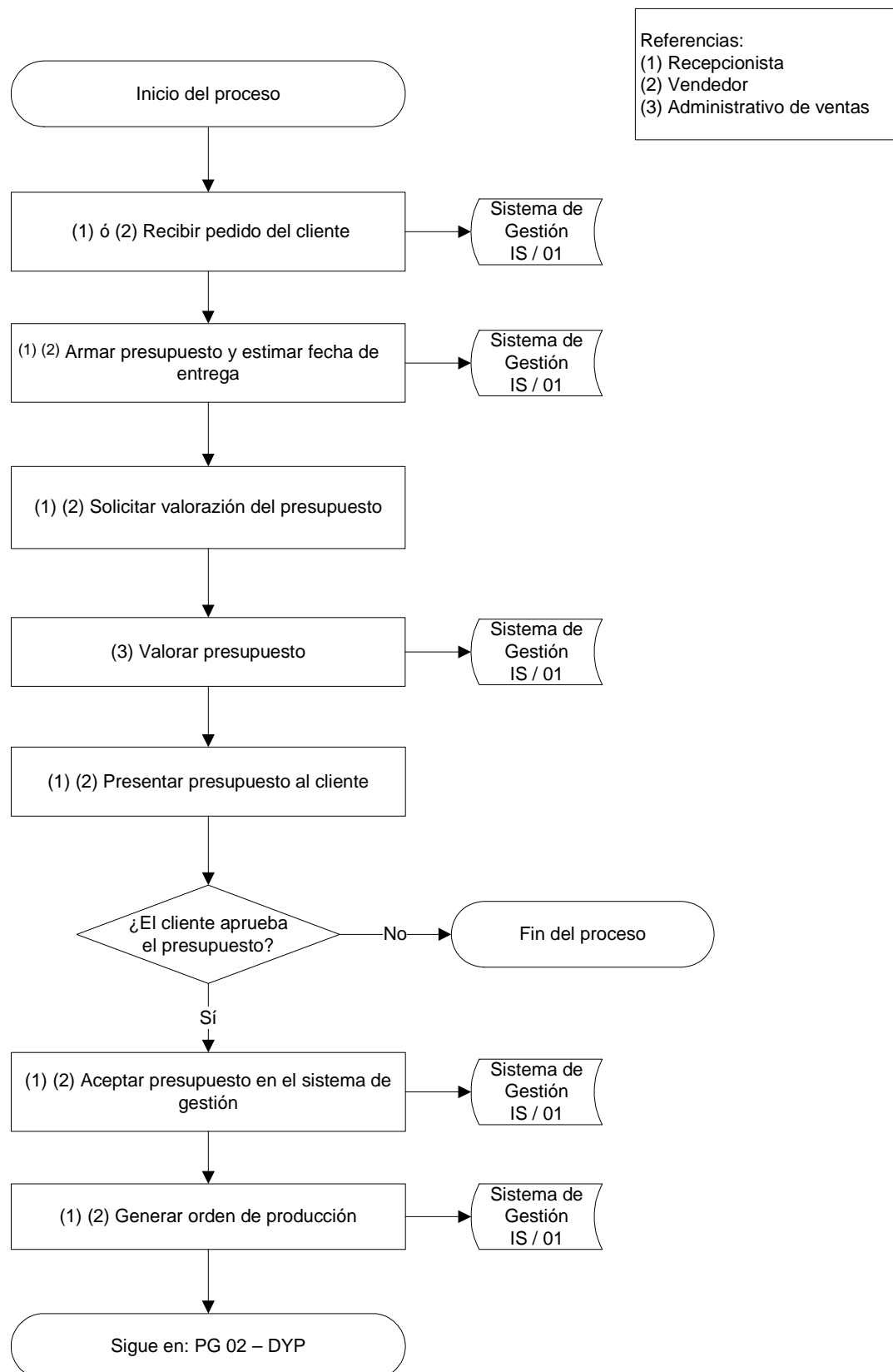
Campo de Aplicación

Alcanza a la recepcionista y al vendedor en lo referido a la identificación de la necesidad y al ofrecimiento del producto adecuado y al administrativo de ventas en lo inherente al armado de presupuestos.

Documentos Relacionados

IS / 01 – Sistema de Gestión

Descripción General - Flujoograma



PG 02 – DYP – Diseño y Preimpresión

Política

Ofrecer un producto atractivo para el cliente y realizar las actividades de preimpresión de manera eficiente.

Inicio y Fin

El procedimiento empieza con la recepción de un pedido de diseño y finaliza cuando la chapa matriz de impresión esta lista para ser usada.

Objetivo

Que se logre un diseño acertado del pedido del cliente, que le guste y responda a sus necesidades; y que se realicen las actividades de pre-impresión en tiempo y forma.

Campo de Aplicación

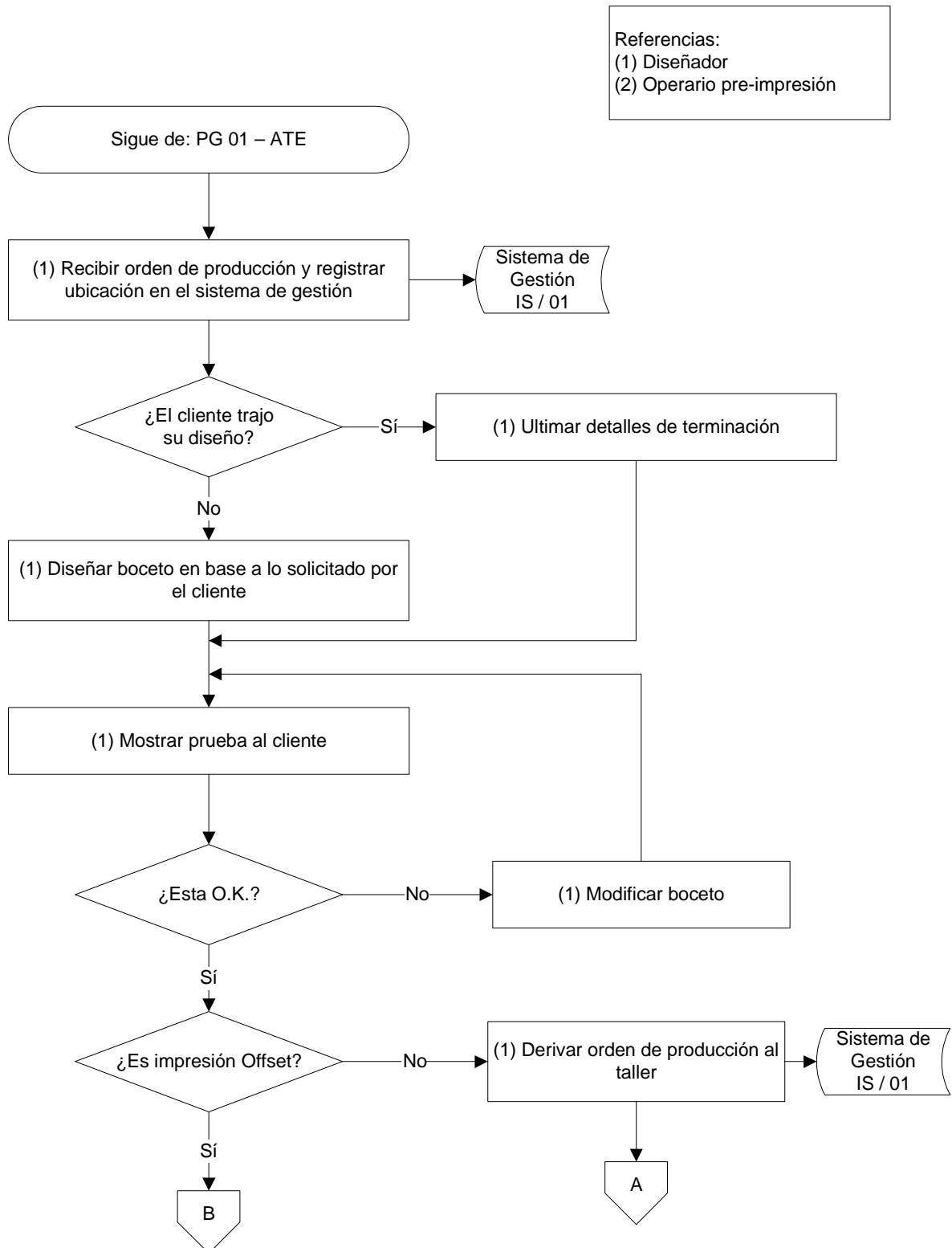
Alcanza al diseñador gráfico en lo referido al tratamiento de imágenes y preparación del boceto y al operador de pre-impresión en lo referido al revelado en transparencias y preparación de la chapa matriz de impresión.

Documentos Relacionados

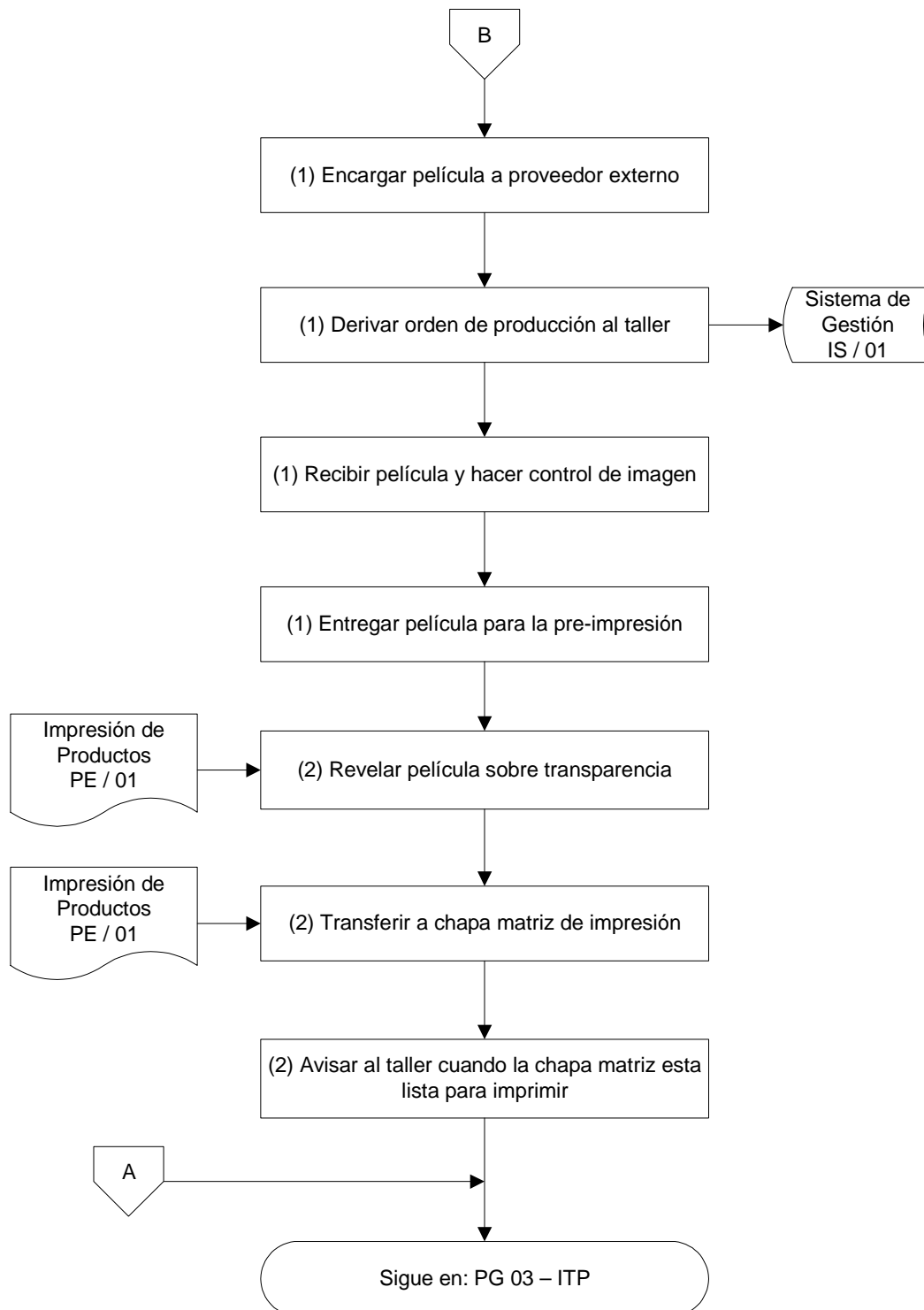
PE / 01 – Impresión de Productos

IS / 01 – Sistema de Gestión

Descripción General - Flujoograma



Referencias:
 (1) Diseñador
 (2) Operario pre-impresión



PG 03 – ITP – Impresión y Terminación de Productos

Política

Lograr el producto requerido en tiempo y forma pactada con el cliente; optimizando el uso de materiales de trabajo.

Inicio y Fin

El procedimiento comienza cuando se recibe una orden de trabajo y finaliza cuando el producto impreso se coloca en la zona de productos terminados.

Objetivo

Establecer pautas para que el circuito de impresión se realice de manera eficiente y el producto solicitado cumpla con las características especificadas en la orden de trabajo.

Campo de Aplicación

Alcanza al operador de taller en lo referido a la recepción de la orden de producción, impresión y terminación de los productos pedidos.

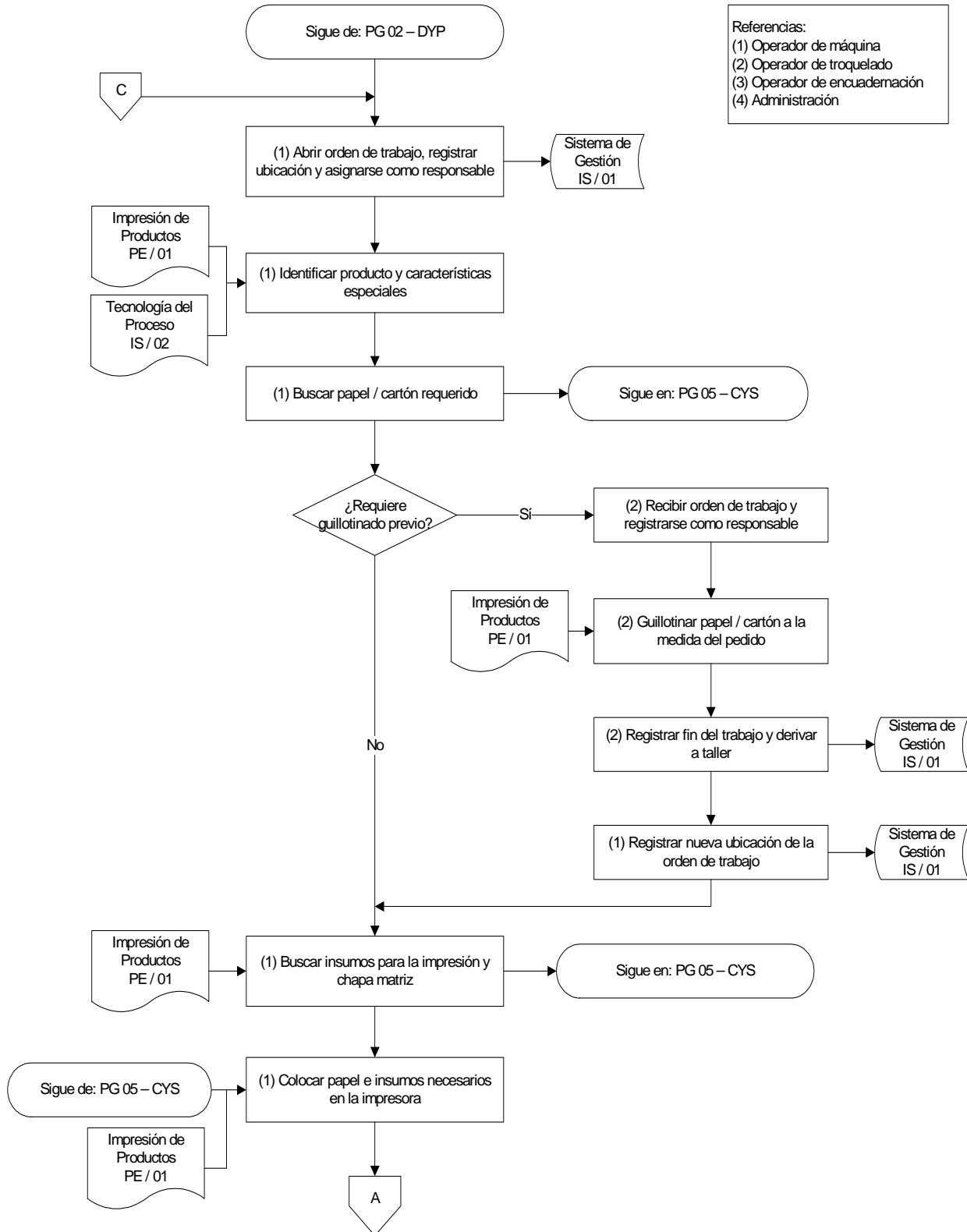
Documentos Relacionados

PE / 01 – Impresión de productos

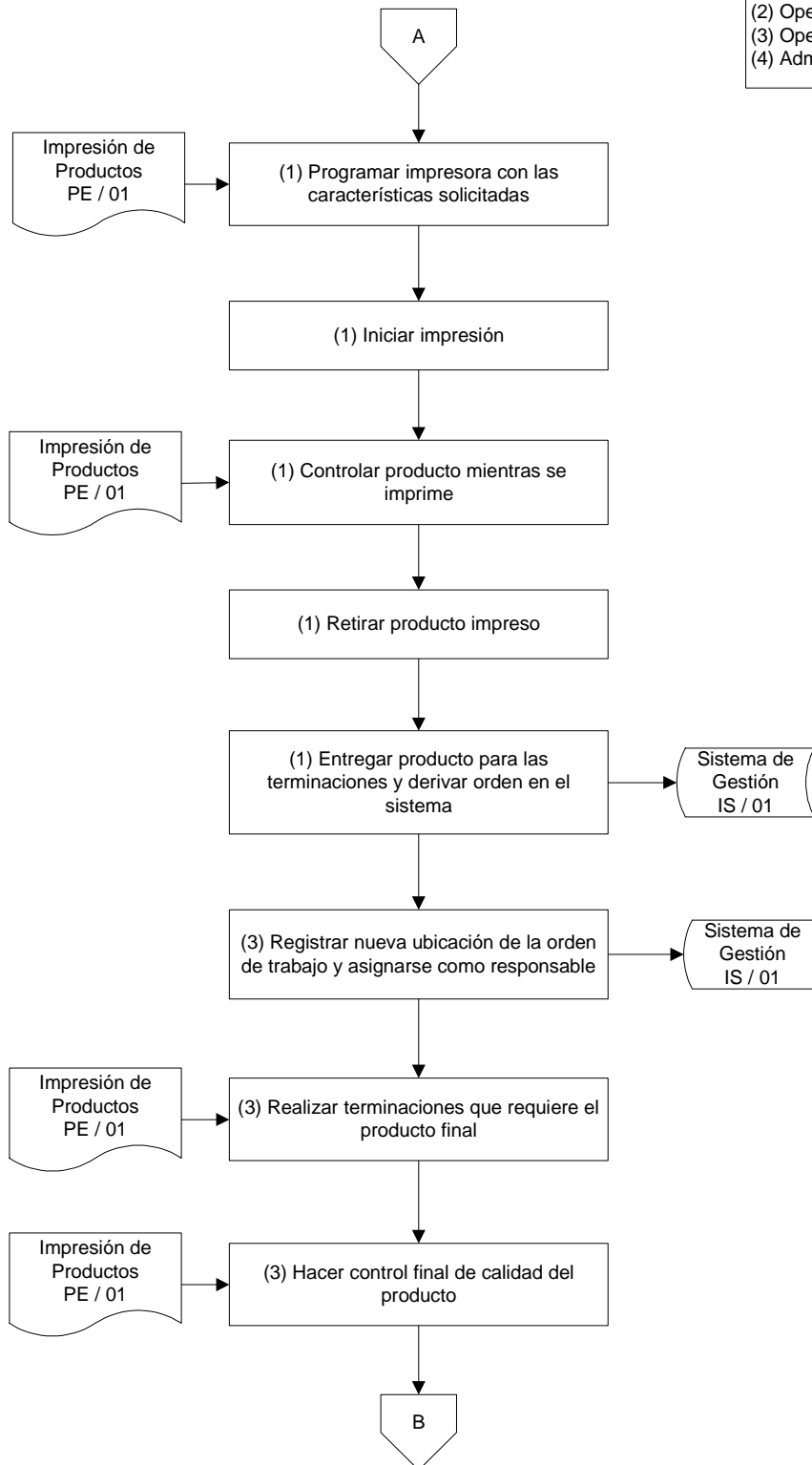
IS / 01 – Sistema de Gestión

IS / 02 – Tecnología del Proceso

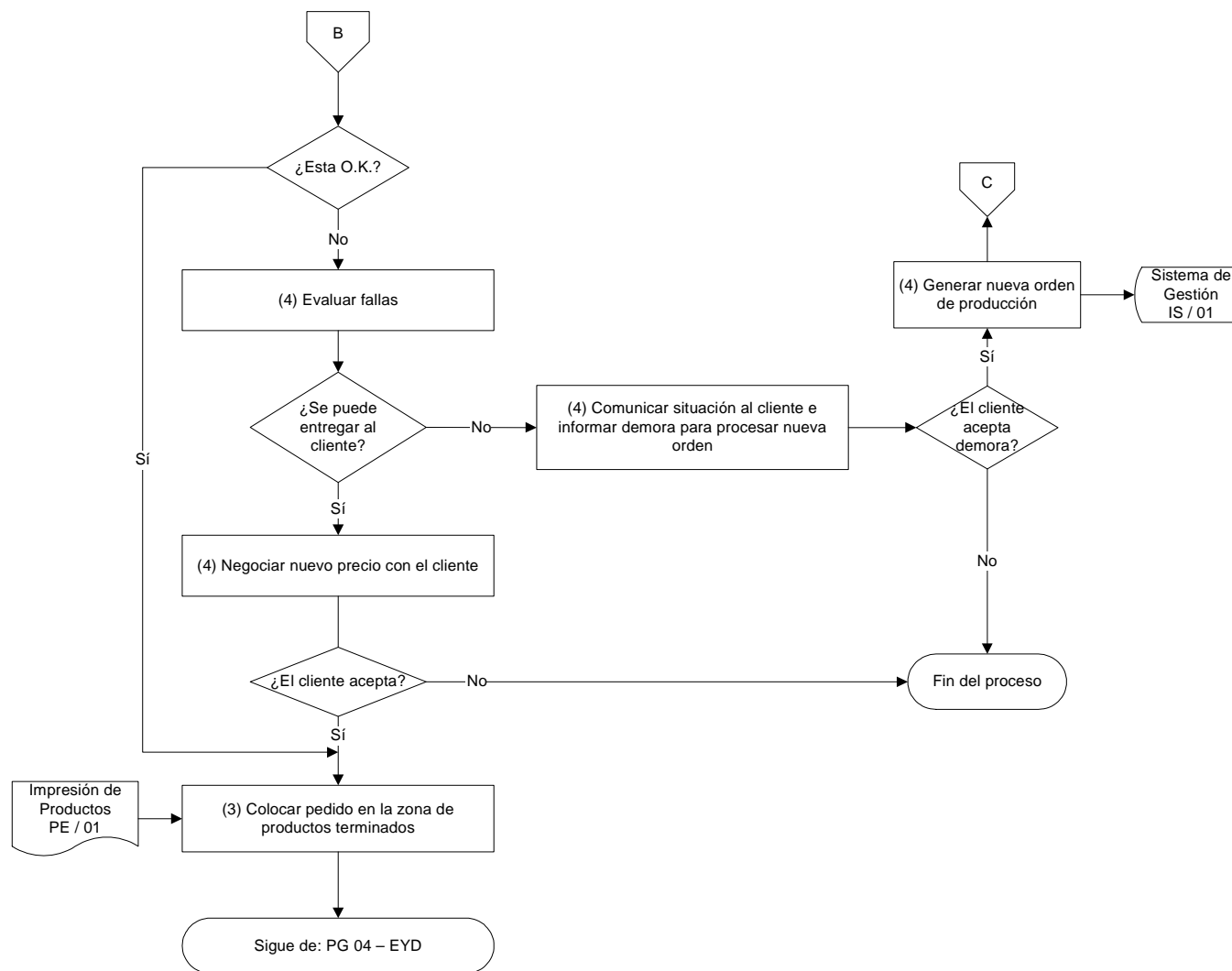
Descripción General - Flujoograma



Referencias:
 (1) Operador de máquina
 (2) Operador de troquelado
 (3) Operador de encuadernación
 (4) Administración



Referencias:
 (1) Operador de máquina
 (2) Operador de troquelado
 (3) Operador de encuadernación
 (4) Administración



PG 04 – EYD – Embalaje y Despacho de Productos Terminados

Política

Que todos los pedidos sean entregados al cliente en condiciones adecuadas y en el tiempo pactado.

Inicio y Fin

El procedimiento comienza cuando se deposita un producto en la zona de despacho y finaliza cuando el producto es entregado al cliente.

Objetivo

Establecer las pautas para que el traslado del producto terminado desde la etapa de impresión hasta el cliente se realice en tiempo y forma.

Campo de Aplicación

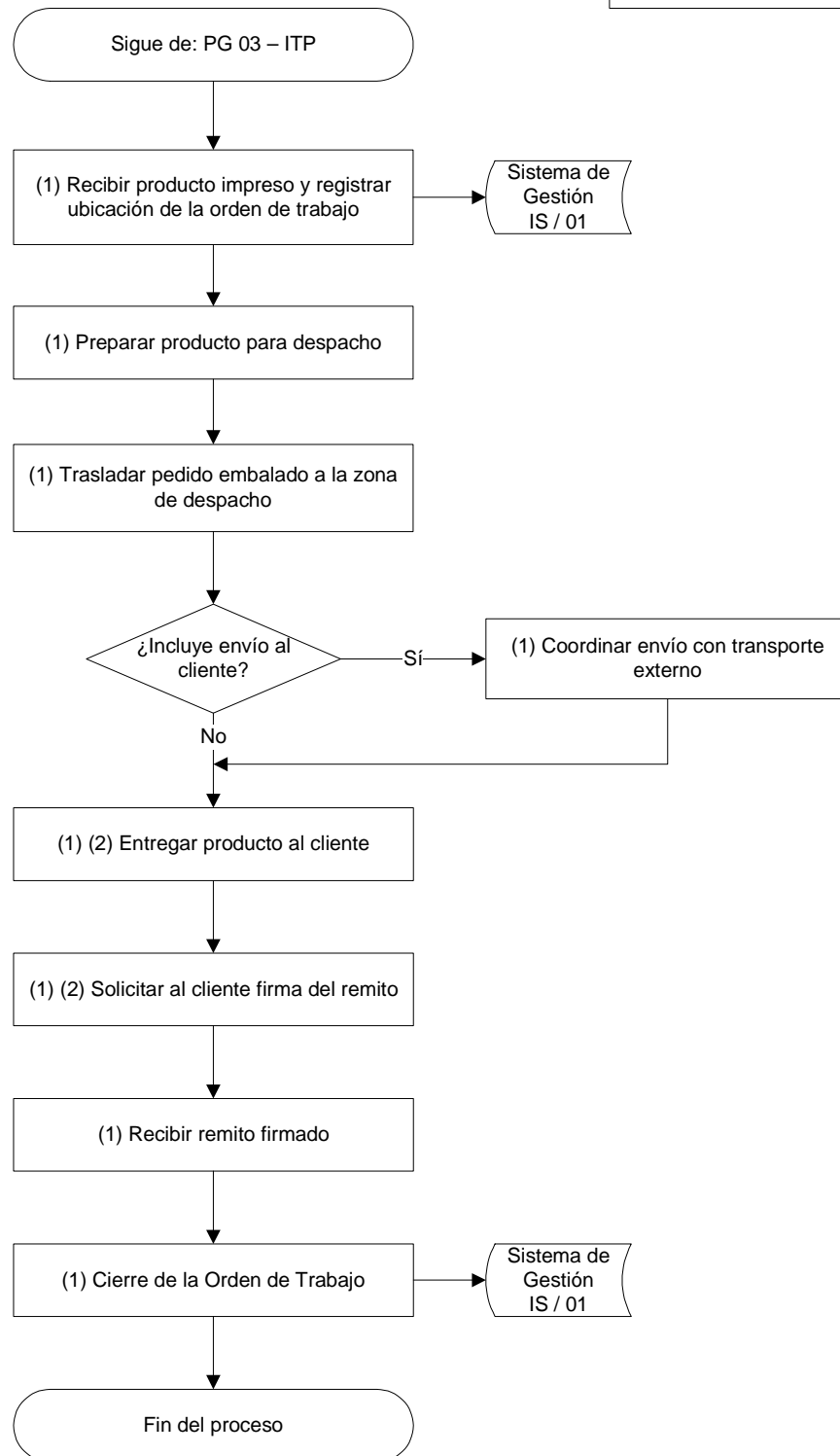
Alcanza al Depósito en lo referido al embalaje de productos terminados y a la entrega del pedido al cliente, ya sea personalmente en el depósito o coordinando el servicio de envío.

Documentos Relacionados

IS / 01 – Sistema de Gestión

Descripción General - Flujoograma

Referencias:
 (1) Depósito
 (2) Empresa de Transporte externo



PG 05 – CYS – Compras y Stock de Insumos

Política

Suministrar todos los materiales que se necesitan para el circuito de producción, al menor costo posible, para un nivel de calidad preestablecido y en el tiempo de entrega pactado.

Inicio y Fin

El procedimiento comienza con la revisión del stock de materia prima o cuando un operario identifica un insumo con stock insuficiente y finaliza cuando el nivel de stock del material es el adecuado.

Objetivo

Que todos los insumos solicitados sean suministrados en el menor tiempo y costo posible.

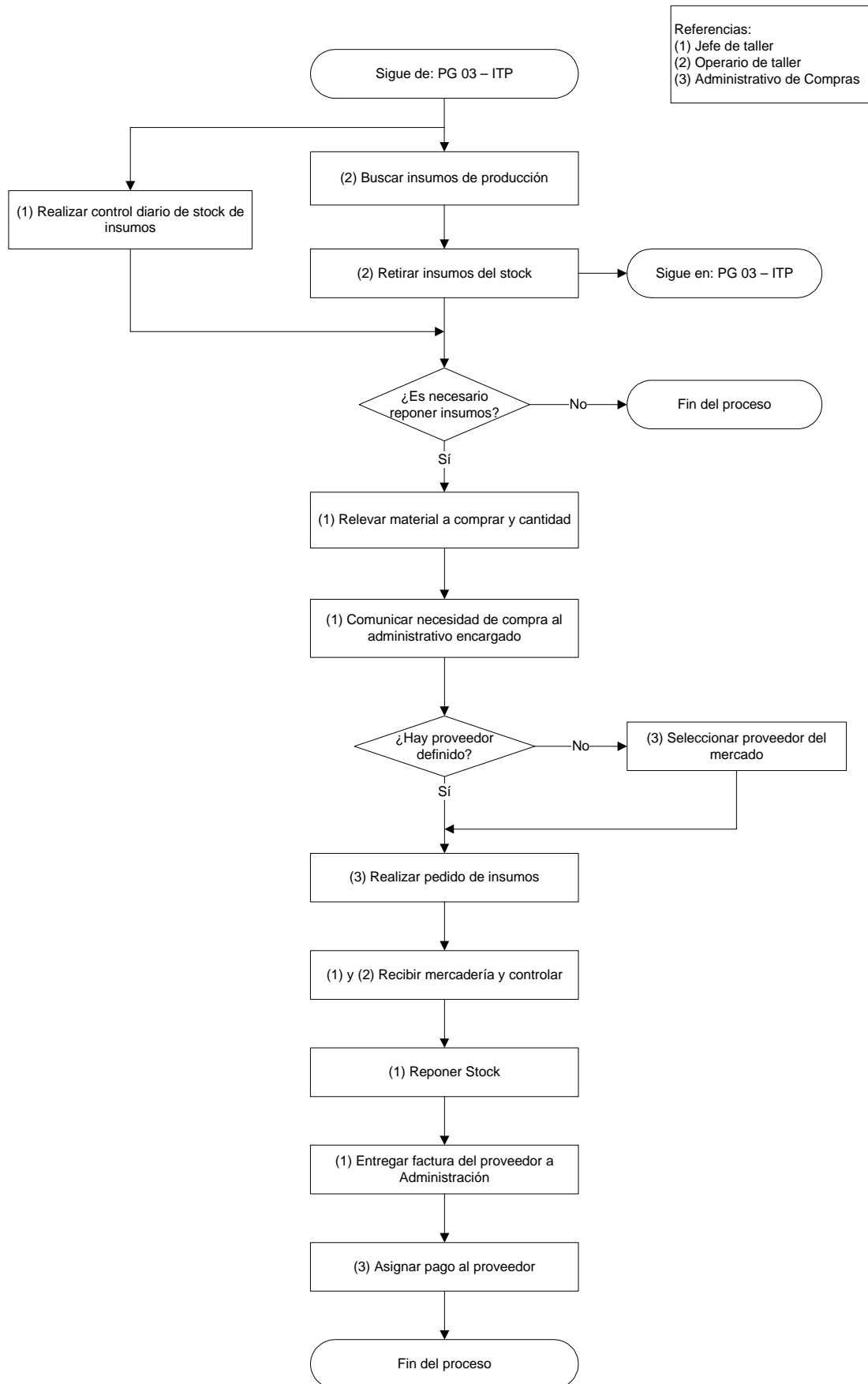
Campo de Aplicación

Alcanza al Operario y al Jefe de taller en lo inherente a la detección de niveles bajos y/o faltantes de insumos, comunicación de la necesidad y recepción de las materias primas para reponer el stock; y al administrativo de compras en lo relativo al pedido y pago de los insumos al proveedor.

Documentos Relacionados

No contiene

Descripción General - Flujograma



PE / 01 – Impresión de Productos

Los diversos productos que ofrece la empresa requieren diferentes procedimientos para su impresión. En este Procedimiento Especial (PE) se detallan por tipo de impresión y por producto las actividades que deberán realizarse en cada uno de ellos. Además para cada impresión se identificará el punto crítico.

Impresiones Continuas

Se utiliza para los formularios continuos, la papelería comercial, entre otros.
El operario de taller deberá:

1. Buscar la materia prima necesaria para el producto a realizar.
2. Colocar los insumos en la máquina de impresión continua.
3. Programar la impresora con las características especiales definidas para el producto.
4. Comenzar impresión.
5. Retirar producto impreso.
6. Realizar terminaciones de engomado y/u otras requeridas por el impreso.
7. Realizar control final de calidad del producto.
8. Ubicar el producto en las zonas de productos terminados.

El **punto crítico** de este procedimiento reside en la programación de la orden de trabajo, por lo que habrá que verificar que los números y colores sean ingresados correctamente para evitar errores de tipografía en el trabajo final.

Impresiones en OFFSET

Para comenzar con este tipo de procedimiento se necesita de la “fotografía del producto”, así se llama al resultado del revelado de la película que contiene el pedido del cliente. Este tipo de impresión requiere de un procedimiento complementario, que la impresión continua no necesita: la pre-impresión.

A continuación se explicarán los pasos de la pre-impresión, que si bien no es realizada por un operario de taller, es el inicio común de todas las impresiones en OFFSET; y luego se detallarán los pasos para el procedimiento de impresión de packaging y de tipografías.

Pre-impresión

El operario de pre-impresión deberá:

1. Recibir la película que contiene el pedido del cliente.
2. Revelar la película sobre una diapositiva.
3. Pasar la diapositiva a la transparencia.
4. Transferir la transparencia a la chapa de aluminio matriz de impresión.

Luego de confeccionadas éstas planchas, se instalan en la máquina de impresión de 4 colores; esto es lo que constituye la puesta a punto de la máquina.

Impresión

El operario de taller deberá:

✓ **Para Packaging:** productos como el Packaging, los displays y los micro corrugados.

1. Buscar la materia prima necesaria para el producto a realizar.
2. Realizar guillotinado del cartón según el formato indicado en la orden de trabajo.
3. Colocar lámina fina de impresión y demás insumos en la impresora.
4. Programar colores para la impresión.

5. Imprimir lámina fina con los colores deseados.
6. Pegar lámina fina impresa en el cartón o material que se había guillotinado previamente.
7. Realizar troquelado según indicaciones del producto.
8. Hacer engomado de los extremos de la impresión.
9. Realizar control final de calidad del producto.
10. Ubicar la impresión en la zona de productos terminados.

Un **punto crítico** de este procedimiento particular se encuentra en la etapa de troquelado dado que del corte correcto del cartón dependerá la posibilidad de armar el Packaging.

✓ **Para Tipografía:** revistas, folletos, afiches, mailing, catálogos, entre otros.

1. Buscar la materia prima necesaria para el producto a realizar.
2. Realizar guillotinado del papel a medida de la plancha.
3. Colocar insumos en la impresora.
4. Programar colores para la impresión.
5. Imprimir muestra del producto hasta obtener una igual al cromalín.
6. Imprimir cantidad pedida.
7. Realizar guillotinado de la impresión, armado y encuadernación.
8. Solicitar plastificado del producto, sólo en caso que haya sido pedido por el cliente.

Nota: el plastificado es pedido a otra empresa; por lo que se deberá esperar que traigan de vuelta el producto para realizar los demás pasos del procedimiento.

9. Realizar control final de calidad del producto.
10. Ubicar trabajo en la zona de productos terminados.

Para toda impresión en OFFSET el **punto crítico** se ubica en la regulación de intensidad de los colores, que se realiza manualmente, y en la obtención de una muestra adecuada.

IS / 01 – Sistema de Gestión

En el siguiente Instructivo de Soporte (IS) se explican los usos y las características del sistema de gestión con el que se trabaja en las distintas etapas de ejecución del proceso general de la empresa.

➤ **Gestión de Órdenes de Trabajo:**

- ✓ El sistema se utiliza con el fin de realizar un seguimiento y control del procesamiento de la diversidad de órdenes de trabajo que genera la empresa.
- ✓ Las órdenes de trabajo son programadas en el sistema según el cliente, el consumo (en pesos \$), y la fecha de entrega del pedido. Esta actividad es realizada por uno de los jefes de producción, quien distribuye los trabajos en las distintas máquinas (carga de máquina) respetando como prioridad la fecha de entrega de los pedidos. Luego son enviadas al centro de cómputo que se encuentra en la planta.
- ✓ En las órdenes se especifica:
 - Cliente
 - Características del trabajo
 - Materia prima
 - Colores
 - Tamaño y la cantidad de productos
 - Fecha de pedido y de entrega
 - Diseño requerido
 - Compaginación
 - Plastificado
 - Responsable del trabajo
- ✓ El sistema computarizado permite leer las órdenes de trabajo y a la vez conocer en qué etapa del proceso productivo se encuentra cada una, esto se logra dada la metodología de trabajo que establece que al finalizar una

actividad el empleado responsable de la misma debe ingresarla a la computadora.

- ✓ El trabajo de la orden de producción desde su creación hasta su cierre incluye diversas actividades que se desarrollan o se registran en el sistema. El curso “estándar” de la orden es el siguiente:

- Toma de pedido del cliente
- Armado de presupuesto
- Generación de orden de trabajo
- Registro de actividades en el área de diseño y pre-impresión
- Registro de actividades en el taller y encuadernación
- Registro del pedido en depósito
- Registro de entrega de pedido al cliente
- Cierre de orden de trabajo

Las etapas por las que transcurre la orden de trabajo puede variar según las características especiales que hayan sido solicitadas en el pedido del cliente; y el tiempo total de resolución dependerá de este ciclo y además del tamaño del lote de pedido.

➤ **Comunicación interna:**

- ✓ El sistema se emplea como vía de comunicación de las áreas internas. También es utilizado para bajar información a los operarios desde la administración. En estos casos, cada operario posee un código que lo identifica, y cuando alguno de los administrativos desea comunicarse con el mismo se manda un mensaje al centro de cómputos pidiendo que el empleado con el código que se indica se acerque a la administración.

IS / 02 – Tecnología del Proceso

En la tabla a continuación se muestran las máquinas que dan soporte a los procedimientos de impresión de cada producto.

Productos	Parque de Maquinarias						
	Máquina 1 cuerpo Impresor	Máquina 2 cuerpos Impresores	Máquina 4 cuerpos Impresores	Troqueladora - Guillotina	Dobladora Automática	Encuadernadora	Sistema de Pre-impresión
Afiches			●				
Catálogos			●		●	●	●
Displays			●	●			●
Etiquetas							
Folletos			●		●		●
Formularios	●						
Fotocromos			●				
Mailing			●				
Microcorrugados			●	●			●
Packaging			●	●			●
Papelería fina	●						
Revistas			●		●	●	●

CONCLUSIÓN

Para concluir este manual se puede decir que su implementación y puesta en práctica permitirá estandarizar las operatividades de VAIRA Impresiones.

Las pautas fijadas constituyen un material informativo para re-entrenar de manera uniforme a los empleados y capacitar al nuevo personal en cuanto al desarrollo del proceso general.

Con su aplicación los empleados podrán orientarse en el desarrollo de sus actividades y ejecutar de manera secuencial y ordenada los procedimientos descritos; contribuyendo a que la empresa responda de la forma adecuada para cada orden de producción generada, mejore su nivel de desempeño y obtenga los resultados esperados.

Implementación del Manual

Una vez finalizada la construcción, la revisión y la aprobación del manual, la empresa deberá pasar a la etapa de implementación. La misma representa el momento decisivo para traducir en forma tangible los procedimientos documentados en este trabajo en acciones específicas que le permitan a la empresa aumentar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Para dar a conocer el manual se deberá planificar el desarrollo de las actividades que van a realizarse para su presentación. La intención de todas ellas será dar a conocer el manual de procedimientos, sus ventajas y el cronograma con fechas establecidas para comenzar a utilizarlo en la organización.

Las actividades de presentación podrán ser charlas, grupos de reunión donde todos participen o cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. En cuanto a los destinatarios, podrá presentarse ante directivos y jefes y luego ante el resto de los empelados; o hacerse en conjunto para todos los integrantes de la empresa. En ambos casos, la decisión final dependerá puntualmente del criterio que elija la empresa.

Para determinar si la implantación del manual es factible y si es el momento adecuado, la empresa deberá tener en cuenta el costo de llevar adelante este proyecto:

Honorarios Profesionales

Por el relevamiento en la empresa, el análisis de la información y la construcción del manual de procedimientos, se estima un costo de hora de consultoría de \$45.....Costo total \$900

Por implementar en la empresa el manual elaborado (Servicio Opcional) a través de reuniones informativas con los integrantes de la organización y capacitaciones que refuercen los procedimientos, estimando un costo de hora profesional de \$30.....Costo total \$180

Por las revisiones periódicas del manual (mantenimiento de la información), se estima un costo de la hora profesional de \$20. (Servicio Opcional)

Actividades relacionadas a la implementación

Incluye el material impreso para entregar a los empleados el día de la capacitación y el costo de la hora del trabajador que deja su puesto de trabajo. Estos costos deberá definirlos la empresa dado que la impresión del material se realizará allí y el costo hora-empleado no fue informado a quien realizó el proyecto.

Resulta difícil definir cuantitativamente la relación costo-beneficio de implantar el manual de procedimientos en esta organización, dado que los costos actuales asociados a errores en la producción, retrabajo de pedidos, compras extraordinarias de materiales, entre otros, no están medidos en la empresa. Sin embargo, al momento de la decisión se deberán considerar los resultados directos que se alcanzarían si se optara por su implementación:

- ✓ Mejoras en los niveles de desempeño de todos los procedimientos.
- ✓ Uso óptimo de los recursos necesarios para ejecutar el proceso.
- ✓ Servicio al cliente más eficiente.

En última instancia, cabe aclarar que si bien la implantación del manual quedará a criterio de la empresa, se considera que es factible la aplicación inmediata del proyecto ya que los costos asociados son accesibles para la empresa y el estado de crisis-recesión que hoy atraviesa el mercado puede verse como oportunidad clave (ya que hay poca demanda y mas tiempo) para repensar el proceso de trabajo y organizar la dinámica interna.

CONCLUSIONES

Al inicio del Trabajo Final de Grado se propuso como objetivo la construcción del Manual de Procedimientos Generales de VAIRA Impresiones, con el fin de brindar a la organización un instrumento que le permitiera organizar la gestión de sus procedimientos y mejorar su nivel de desempeño actual. Así mismo, el proyecto intentaba responder al pedido de la empresa de contar con una herramienta interna que le sirva de soporte en la ejecución de las actividades.

Al finalizar el trabajo se considera que el objetivo se ha cumplido ya que, luego de realizar el análisis interno pertinente y elaborar un diagnóstico organizacional adecuado, se elaboró el Manual de Procedimientos de la empresa que describe el proceso general de VAIRA y los procedimientos que lo componen. En segundo lugar, con esta herramienta también se respondió al pedido de la organización.

Se resalta que el Manual presentado aporta beneficios a la empresa agregando valor al proceso general y permitiendo reducir los inconvenientes que actualmente afectan la ejecución de los procedimientos. La implementación del proyecto permitirá elevar el nivel de desempeño general y brindará apoyo para lograr un crecimiento sólido y organizado.

Así mismo, se considera necesario hacer algunas recomendaciones para mejorar la gestión de aspectos débiles que se reconocieron durante el análisis y fueron luego plasmados en el diagnóstico de la organización:

Para optimizar la **administración del stock de insumos** se considera que: en primer lugar, la empresa debería definir una política de compras y manejo del stock clara, objetiva y adecuada a la gestión de inventarios que se quiere mejorar. Esta debería establecer los criterios a aplicar sobre aspectos específicos como nivel de stock mínimo por producto y calidad de los controles a realizar.

Por otro lado, debería definirse una estructura de grupos y subgrupos de productos, clasificándolos en función de sus características, con el fin de registrarlos en forma sistemática y ordenada en la base de datos de Compras. Una vez definidos estos criterios se debería ajustar el stock actual conforme a los niveles mínimos fijados y luego establecer una periodicidad para realizar los controles pertinentes.

Una adecuada gestión de los insumos permitirá a la empresa garantizar la disponibilidad de los mismos, mejorando un aspecto clave de su proceso, y conseguir una fortaleza para el crecimiento futuro.

Con respecto a la **gestión de los recursos humanos**, el aspecto mas débil detectado fue la falta de capacitación formal a los empleados, tanto en la etapa de inducción, para aprender el trabajo, como durante su desarrollo, para retener los conocimientos. Se recomienda a la empresa definir capacitaciones sobre la tarea en la etapa de ingreso, para que el nuevo operario conozca el procedimiento que deberá ejecutar y las actividades que incluye antes de empezar a realizarlas; esto evitaría que se cometan errores y que se adquieran vicios que luego terminan afectando el desempeño. Además se sugiere, en la medida de lo posible, la programación de cursos sobre temas relacionados a la imprenta, para brindarle al personal la posibilidad de seguir aprendiendo.

Otra de las cuestiones sobre los recursos humanos que la empresa debería considerar en un futuro para su implementación son Evaluaciones de Desempeño, que permitan medir formalmente el rendimiento del empleado, su comportamiento frente a la tarea y a la vez ayude a reconocer sus esfuerzos y logros; lo que fomentará el compromiso del mismo con la empresa.

Es necesario mencionar que estas últimas recomendaciones para gestionar los recursos humanos son sobre herramientas que le serían de gran utilidad a la empresa si decidiera implementarlas. Durante el estudio de factibilidad se deberá considerar que si bien el resultado de la relación costo-beneficio inmediato puede no ser el esperado, los beneficios aparejados a la implementación y las ventajas que pueden obtenerse en un largo plazo pueden resultar muy interesantes. Contar con empleados capacitados y lograr el

sentimiento de compromiso ayudará de manera directa a la empresa a alcanzar sus objetivos y a fortalecerse para enfrentar las oportunidades de crecimiento y expansión que el mercado le brinde.

Para finalizar, se considera que la puesta en práctica de las recomendaciones brindadas permitirán a la empresa agilizar la forma de trabajo, alcanzar los beneficios que se pueden obtener de una gestión mas completa de ambos aspectos mencionados y en última instancia optimizar el funcionamiento del sistema general.