

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21.

TRABAJO FINAL DE GRADUACION.

La planeación de la producción a
partir de la gestión de
abastecimiento y control de stock.

Empresa J.C.L:S.A

Integrante: Demarchi, Paola Ivana.

Indice.

	Pág./s
INTRODUCCIÓN	05
CAPÍTULO I	
Presentación del Problema	09
Objetivos	10
CAPÍTULO II	
Fundamentación teórica.	
Gestión por Procesos	17
Compras	21
Recepción	22
Almacenaje	23
Administración de stock	23
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
Población en Estudio	28
Métodos e Instrumentos de recolección de datos	28
Metodología del Plan de trabajo	31
CAPÍTULO IV	
RELEVAMIENTO DE INFORMACION.	
Análisis de la Empresa	
Reseña histórica	36
Estructura, organigrama y misión	37
Organigrama formal	38
Producto	39
Posicionamiento	42
Desarrollo tecnológico	48
Determinar los ciclos o procesos y sus finalidades	49

CAPÍTULO V

Diagnóstico Organizacional y FODA

Análisis FODA	70
Diagnóstico	71

CAPÍTULO VI

PLAN DE ACTIVIDADES

Pronóstico de ventas	75
Planificación de la producción	80
Empleados comprometidos	84
Administración del abastecimiento	87
Fidelizando proveedores	95
Mejorando la organización	99
Conclusiones	102

CAPÍTULO VII

Bibliografía	106
Anexos	107

INTRODUCCIÓN.

Introducción.

En la actualidad, el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento. Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio adecuado, en el tiempo oportuno y al menor costo posible. Estas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son parte de un proceso.

Ante la importancia que ha empezado a cobrar el área de abastecimiento, los directivos de las compañías han entendido que esto ya no implica únicamente encontrar los mecanismos para reducir los costos de los insumos y servicios. Ahora, los involucrados en esta función buscan nuevos esquemas para generar valor, desarrollar una mayor innovación en colaboración con sus proveedores y explorar nuevos mercados.

Las empresas líderes a nivel mundial ya se encuentran trabajando en todos estos conceptos para crear y ejecutar estrategias avanzadas de abastecimiento.

J.C.L.S.A, no es una excepción. Es una empresa líder en el mercado, que comenzó con una línea de producción tradicional con estilos de mesas y sillas de madera tosca y que luego con el correr de los años, se asoció a Olivos SRL, empresa italiana con experiencia y trayectoria en el diseño y elaboración de sillas y mesas, lo cual le trajo importantes ventajas competitivas. Esto le permitió la introducción de una nueva línea de producción con madera de guatambú, con modelos más sofisticados de mayor estilo y calidad.

A pesar de esto, la empresa ha descuidado términos muy importantes como los relacionados con la logística, planeación de ventas, de producción y administración de abastecimiento.

En función a lo antes expuesto, el trabajo final de graduación busca establecer una organización, llevando adelante una correcta planeación en el área de producción junto al proceso de abastecimiento, para lo cual será necesario implementar programas de gestión, los cuales permitirán mejorar el sistema para que la empresa pueda continuar con su posición de liderazgo en el mercado.

El proyecto de aplicación profesional se estructurará de la siguiente manera:

En el capítulo uno se presentará el marco contextual; es decir la trayectoria de la empresa "J.C.L.S.A", se planteará el problema y su justificación, delimitando los objetivos generales y específicos.

En el capítulo dos se exhibirá, el marco teórico que servirá como soporte para el desarrollo del trabajo, en el cual se conceptualizará, la administración del abastecimiento, la importancia de la gestión del stock y la planeación de la producción.

El capítulo tres enmarcará las características metodológicas que definan el trabajo, describiendo técnicas de relevamiento de información y los instrumentos de recolección de datos empleados necesarios para el análisis organizacional.

En el capítulo cuatro se presentará el diagnóstico de la empresa, que permitirá visualizar las fortalezas y debilidades con el fin de proponer posteriormente mejoras en la organización

En el capítulo cinco se visualizará el plan de actividades, junto a las propuestas con sus programas e intervenciones y conclusión arribada.

En el capítulo seis se presentará la bibliografía, fuente de información y anexos.

CAPÍTULO 1.

Presentación del problema.

El problema de la empresa sujeta a análisis, es la falta de una planificación de la producción a corto plazo, lo cual lleva a deficiencias en la administración de abastecimiento y control de stock.

Justificación del problema.

La gestión adecuada de los productos permite a las empresas optimizar sus costos de inventarios y mejorar la rotación de cada producto en los mismos, lo que a su vez permite utilizar menos recursos financieros en inversiones no productivas.

En la economía que rige el panorama mundial, la flexibilidad creciente que se produce en las operaciones logísticas de empresas líderes constituye un punto fundamental a considerar.

Para todas las empresas y también para las Pymes, como J.C.L.S.A. es aconsejable mantener los inventarios más bajos posibles sin que ello afecte las ventas o la eficiencia de su negocio.

La clave está en desarrollar un sistema de abastecimiento y gestión de inventarios que satisfaga las órdenes de los clientes minimizando los costos de inventario y evitar pérdidas de ventas por no contar con la mercadería necesaria en el tiempo oportuno, y así mejorar la productividad, haciendo que la cadena logística brinde todos los beneficios de una correcta gestión.

Con relación a esto, hay que tener en cuenta algunos detalles, los cuales se presentan en el presente trabajo:

- Mantener los registros de inventario en forma precisa.
- Estimar las ventas de los productos a lo largo del período.
- En base a esto, planificar la producción y programar el aprovisionamiento de manera adecuada.

Objetivos.

General.

- Desarrollar en la empresa J.C.L.S.A un sistema de planeación de la producción y mejorar el sistema logístico a través de la administración de compras, almacenes y recepción a partir del segundo semestre de 2008.

Específico.

- Proponer un método para la previsión de la demanda.
- Planificar y programar la producción a corto plazo.
- Proveer el abastecimiento de insumos y materiales, en el momento preciso, con las condiciones adecuadas y sin afectar la economía de la empresa.
- Establecer un control y un registro de cada una de las disponibilidades existentes en el depósito.
- Educar y capacitar al personal en la utilización de tecnologías informáticas, como instrumento clave para el manejo de stock.
- Establecer un programa de fidelización de proveedores.

CAPÍTULO 2.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Fundamentación Teórica.

Para los dirigentes de una empresa, la profesionalización de las mismas a través del uso de métodos estratégicos de gestión para la planificación y control del crecimiento se realiza de manera intuitiva. Estos métodos que se han empleado desde la primera etapa del desarrollo resultan, en un principio, eficaces, pero en un momento posterior se vuelven contraproducentes.

La examinación periódica de una organización constituye un sistema de control que permite optimizar su funcionamiento. Al ser identificados los problemas, mediante un diagnóstico, es posible visualizar las alternativas de acción dirigidas a su eliminación o disminución.

“El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo – en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito”¹

Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de una explicación y que, además de esto, deberán deducirse otros fenómenos observables para que el diagnóstico pueda servir como instrumento válido y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.

Darío Rodríguez, en su obra *Diagnóstico Organizacional* propone un listado de conceptos entre los cuales se pueden agregar otros conceptos y variables, como así también escoger los que se consideran pertinentes para realizar el diagnóstico. Entre los mismos se encuentran: organización, ambiente, cultura organizacional, estructura, comunicaciones, poder, autoridad y liderazgo, conflictos, descripción de cargos, motivación, clima laboral, sindicatos y toma de decisiones.

¹ RODRÍGUEZ DARÍO, “*Diagnóstico Organizacional*” Ed. Mac Graw Hill. Pág.56. 1999.

Este autor da la posibilidad de elaborar un modelo lo suficientemente simple, como para permitir una fácil manipulación de todas las variables necesarias y lo bastante complejo, como para ofrecer una adecuada comprensión de un fenómeno complejo: una organización en funcionamiento.

Para la realización del diagnóstico, se utilizaron los siguientes conceptos propuestos por el autor:

- **Organización ambiente**: historia de la organización.
- **Cultura**: mitos relaciones laborales valores y creencias.
- **Estructura**: descripción de los miembros de la organización, organigrama y estructura organizacional.
- **Comunicación**: ascendente, descendente, formal e informal.
- **Poder, autoridad y liderazgo**: estilo de mando, toma de decisiones, planificación y establecimientos de objetivos.
- **Clima laboral**: ambiente de trabajo.

Es de fundamental importancia analizar los procesos relacionados con las áreas que presentan una problemática, por lo se proponen los siguientes:

- **Gestión por procesos**:

Según Mario Fernández, la gestión por procesos consiste en “gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa o área bajo estudio realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de las transacciones es de un directivo que las delega, pero conservando la responsabilidad final de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción. Cada tipo de transacción o procesos tiene su responsable que es el encargado de coordinar todas las funciones que intervienen en el mismo, y por ende es responsable del buen fin de la transacción...”²

² FERNÁNDEZ MARIO. “El control fundamento de la gestión por proceso y calidad total” Editorial Esic. Madrid, Pág. 36.1996.

En la definición de un proceso debe delimitarse la finalidad concreta que se persigue con él, y por lo tanto, es necesario establecer el comienzo y el final del mismo y las funciones que lo conforman. Al estar éstas claramente definidas, las responsabilidades deben asignarse por funciones, es decir, que siempre debe quedar claro en las mismas no sólo su contenido sino también a partir de qué comienza y con qué termina, quién debe ejecutarla y quien es el destinatario de sus resultados. Con la implementación de los procesos, se abre la posibilidad de diseñar los mismos, capaces de gestionar y controlar la mayoría de las operaciones rutinarias. Lo cual permite a los directivos dedicar su tiempo a resolver las excepciones y a su dirección directiva fundamental: la búsqueda de oportunidades de negocios.

Diseño de Gestión por procesos.³

Entendiendo el modelo de “Gestión por procesos” como un conjunto de transacciones que la empresa realiza, se hace necesario determinar las etapas que identifican dicho proceso.

- Determinar los procesos o ciclos y sus finalidades.

La empresa necesita la fijación de una serie de ciclos o procesos que dependen de las características de la misma. Es importante que cada uno de ellos consiga, por un lado la finalidad para la que fueron instituidos y, por otro, sean capaces de asistir a los objetivos de cada área en específico. Por ello, es fundamental definir su finalidad, como así también el comienzo y el final de cada proceso, en el cual deben coincidir hechos concretos y el punto de contacto con otros ciclos o procesos.

- Descomponer los procesos en subprocesos o funciones.

Se deben determinar, para cada uno de los procesos, las funciones que deberán cumplirse para lograr la realización del primero.

Una vez concluida la descripción propuesta se estará en la posibilidad de elaborar el diagrama de flujos correspondiente.

³ Ibid, Capítulo V, Pág.91

- Flujograma⁴

Según lo expuesto por Joaquín Valencia el flujograma es un método de representación, permite mostrar de forma clara los procesos, funciones que lo forman y las operaciones o actividades que deben realizarse, con su correspondiente interrelación. Es una herramienta sencilla que permite descubrir y eliminar ineficiencias, y para tal objeto a través de símbolos permite que mediante un lenguaje abreviado del problema, el mismo, quedese expuesto por medio de un diagrama de flujo.

GRAFICA	DENOMINACIÓN
	OPERACIÓN
	CONTROL
	DEMORA
	ARCHIVO TRANSITORIO
	ARCHIVO DEFINITIVO
	ALTERNATIVA
	FORMULARIO U OTRO TRANSPORTE DE INFORMACIÓN
	TRASLADO
	TOMA DE INFORMACION
	CONECTOR

El autor expone diversos tipos de diagrama de flujos entre los cuales se puede mencionar:

- Diagrama en Bloque: representa simbólicamente un procedimiento, a base de bloques con especificaciones precisas que representan la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.

⁴ VALENCIA JOAQUIN, Tercera edición. "Estudio de sistemas Administrativos" Editorial ECAFSA. México. Capítulo 11, Pág.232. 2003.

- Diagrama Vertical: muestra en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen en cada operación descripta. Representa una secuencia ordenada de un proceso, desde arriba hacia abajo, con toda la información que se considere necesaria según su finalidad.
- Diagrama Horizontal: exhibe las unidades administrativas o los puntos que intervienen para cada operación descripta. Divide las áreas de trabajo en columnas, el flujo de las operaciones es horizontal, parte de izquierda y avanza hacia la derecha; identificando cada uno de los documentos que fluyen en el proceso.
- Diagrama de Siluetas: plasma el proceso completo, utilizando siluetas representativas.

Durante la última década, a medida que aumentaban las expectativas de consumo en término de calidad y precio, fue poniéndose de manifiesto una fuerte competencia en el área de servicios de las empresas. Debido a ello, la logística se ha convertido en un factor crítico para muchas organizaciones.

“El proceso logístico se inicia con la obtención de materia prima, el transporte de la misma hacia la fábrica, la transformación en productos terminados, el traslado de éstos a las empresas de distribución comercial y de éstas al consumidor final”⁵

La clave para que la cadena logística brinde todos los beneficios de una correcta gestión, y permita obtener ventajas competitivas, es la planeación de la producción.

“De acuerdo con el período de tiempo que abarcan las tareas de planeamiento jerárquico de la producción, éste puede clasificarse en planeamiento táctico o planificación, programación y lanzamiento”⁶

⁵ MATEO, SERRA, “*Administración de la producción*” Ed. Copiar Córdoba Pág.60.2001.

⁶ TORRES, “*Empresa y Producción*” Ed. Copiar. Córdoba. Pág.97.1999

Solanas, en su libro *“Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio”* considera que el planeamiento táctico o planeación tiene una visión amplia y general del trabajo a realizar. Mediante esta actividad se calculan los recursos necesarios a fin de producir la cantidad requerida.

El autor, anteriormente mencionado, sostiene que la programación de la producción es a nivel jerárquico; en ella se planifica la entrada de los materiales del exterior y la producción de piezas.

Según Solanas, el lanzamiento es “ordenar la ejecución de los planes elaborados en la planificación y detallados en la programación de la producción.”⁷

El planeamiento estratégico de la producción necesita de datos a fin de ser realizado con eficiencia, los cuales provendrán del proceso de producción.

El mismo puede ser definido como “el conjunto de operaciones, actividades con un orden lógico que permitan la transformación del insumo en el producto con las especificaciones indicadas.”⁸

El área de producción cuenta con las especificaciones, ya sean documentos eminentemente técnicos como planos, normas y tipo de materiales, como así también los que contienen la información para cuantificar costos, materiales, tiempo y orden lógico de armado.

“La lista de materiales contiene todos los insumos necesarios a fin de obtener un producto.”⁹

Siguiendo los lineamientos de Torres, los datos que contiene la lista de materiales son:

- Código del producto,
- Denominación del producto.
- Detalle de las piezas y subconjuntos que lo forman.
 - Código del componente.
 - Cantidad del componente.
 - Unidad de medida.

⁷ SOLANAS, “*Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio*” Ed. Interoceánicas. Buenos Aires .Pág. 282 .1999

⁸ TORRES. OP CIT. Pág. 24

⁹ Ibid, Pág.13

- Costo unitario.
- Indicar si son fabricados o comprados.
- Indicar proveedor en caso de ser comprado.

Teniendo en cuenta el grado de participación del factor humano, el proceso productivo se clasifica en manual, mecánico o semiautomático y automático.

“El proceso manual se define cuando las personas realizan la actividad, en el proceso de tipo mecánico, las operaciones son realizadas con máquinas conducidas por personas, mientras que en el automático las personas sólo realizan la puesta a punto de la maquinaria.”¹⁰

En la actualidad existe una tendencia hacia los procesos flexibles que permitan adecuarse rápidamente a los cambios de la demanda.

“ Se utiliza para ello el proceso denominado en celdas, donde en una máquina o puesto de trabajo no se realiza el mismo producto o actividad sino una familia de éste.”¹¹

La distribución física de los puestos de trabajo dentro de un local, tiene una significativa importancia, ya que el rendimiento y eficiencia del sistema productivo dependen del mismo.

Según Solanas, “ la distribución afecta a la organización, la tecnología usada y flujo de materiales y personas; por lo tanto el proceso determina el layout”¹²

Los tiempos de producción dependen del método de trabajo, tipo y estado de las maquinarias, sin los tiempos necesarios para realizar las operaciones no sería posible realizar la gestión y control de la producción, pues se programa la cantidad exacta a producir teniendo en cuenta la capacidad de producción y se controla el avance de lo realizado.

¹⁰Ibid. Pág. 20

¹¹ Ibid. Pág.21

¹² SOLANAS. OP.CIT. Pág. 290.

“Los procesos incluyen tiempos de operación unitaria y tiempo de preparación de los puestos de trabajo a fin de realizar la producción indicada.”¹³

Para llevar adelante la planeación de la producción es necesario tener un conocimiento previo de la demanda, lo cual permitirá conocer las cantidades necesarias a comprar de acuerdo al programa productivo.

Según Soret de los Santos, “ Si la demanda es conocida es que está determinada y por esta razón se suele hablar de demanda determinística, si no se conoce será no determinística”¹⁴

“El pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, líneas o marcas de productos que abarca un período de tiempo y un mercado específico”¹⁵

El pronóstico de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción y aprovisionamiento. Por lo tanto, debe ser elaborado con cuidado, dejando de lado el optimismo desmedido o la exagerada moderación, porque puede afectar seriamente a la empresa en su conjunto.

Actualmente se encuentran disponibles una serie de métodos estándares de previsión para planificar las necesidades futuras¹⁶.

Métodos cuantitativos.

Análisis de factores de mercado: La demanda de un producto se relaciona con el comportamiento de ciertos factores del mercado. Por lo que se realiza una estimación de ventas estudiando factores relacionados al producto.

Análisis de ventas históricas y tendencias: Consiste en pronosticar en base a la tendencia pasada de ventas.

¹³ Ibid. Pág. 291.

¹⁴ SORET DE LOS SANTOS, “Logística y marketing de la distribución comercial”. Pág. 20.2003

¹⁵ Ibid. Pág 21

¹⁶ Ibid. Pág 24

Métodos cualitativos.

Encuestas de intenciones del comprador: Util para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

Participación de la fuerza de ventas: Consiste en pronosticar las ventas con base a las estimaciones de la fuerza de ventas (vendedores y distribuidores) Este método puede generar pronósticos muy precisos.

Una vez estimada la demanda en base a las técnicas de proyección y por ende planeada y programada la producción; se establece una política de abastecimiento, la cual contribuye con los objetivos estratégicos de la empresa.

Mateo y Serra, en su libro *“Administración de la producción”* definen la gestión de abastecimiento como “la administración de tres subfunciones: compras, almacenaje y recepción.”¹⁷

Compras.

Siguiendo los lineamientos del autor, la concepción tradicional de las compras, fundada en tres pilares básicos, precio, calidad y entrega, ha tomado un nuevo objetivo desde la aparición de conceptos como justo a tiempo y calidad total. Lo que ha convertido al departamento de compras, cuya función era puramente operacional, en una actividad de tipo estratégica para la organización.

Selección y evaluación de proveedores.

La adecuada o inadecuada selección de un proveedor es una decisión que puede afectar al proceso productivo en el corto, mediano y largo plazo, ya

¹⁷.MATEO, SERRA, “*Administración de la producción*” Ed. Copiar Córdoba Pág.61.2001.

que una situación problemática planteada a nivel de falta de acuerdo de precios o forma de pago, es solucionable rápidamente; pero cambiar un proveedor por otro es una tarea que insume mucho tiempo y esfuerzo.

“Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente.”¹⁸

Siguiendo el pensamiento de Mateo y Serra en su obra “Administración de la producción”, se considera que una primera aproximación para la elección de un proveedor está dada por el análisis de tres aspectos básicos:

- **Capacidad financiera**: una situación financiera desfavorable puede limitar la posibilidad de abastecimiento.
- **Capacidad técnica**: es importante cuando se trata de materiales que exigen ciertas condiciones de calidad y tecnología.
- **Capacidad de producción**: es esencial para saber si podrá abastecer la cantidad requerida en determinado plazo de tiempo.

Recepción.

La recepción es otra de las funciones de abastecimiento, que tiene a su cargo, básicamente, el control de las mercaderías ingresadas a la empresa”¹⁹

Dicho control se centra en que las cantidades entregadas por los proveedores sean las que se requirieron en las órdenes de compra y además, controla la calidad de lo recepcionado en cuanto a que no existe embalajes rotos y material defectuoso a simple vista.

¹⁸ Ibid. Pág.66

¹⁹ Ibid. Pág.67

Almacén.

“El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales o productos terminados”²⁰

Los almacenes en la empresa – Actúan a favor del proceso productivo (almacén de insumos, es decir aquellos que son necesarios para mantener el ritmo de producción, ya que sirve de puente entre los proveedores de materias primas y el área de producción de la empresa) – Actúan a favor de la dirección comercial (almacén de productos terminados, el cual es necesario para regular el mercado de consumo, es decir es el depósito que alimenta el mercado cuando hay desequilibrios entre los ritmos de producción y consumo; cuando existen diferencias de tiempo entre el período de consumo y fabricación, cuando las zonas de producción se encuentran alejadas del mercado o cuando los plazos de abastecimiento son superiores a los exigidos por los clientes).

Administración de stocks.

“El stock son las existencias en mercaderías o productos que una empresa tiene en el almacén, a la espera de un posterior consumo de materias primas o demanda de producto para la venta.”²¹

Como el stock de materiales o insumos almacenados representan una inversión de capital inmovilizado, desde el punto de vista económico conviene tener un nivel de existencia que guarde relación y equilibrio con el ritmo de las ventas.

La política de inventario dependerá de cada empresa, el tipo de producto y el tipo de proceso. Pero el objetivo perseguido es siempre el mismo: *tratar de satisfacer la demanda al menor costo posible.*

Debido a que no es posible universalizar las políticas de inventarios, si se pueden establecer pautas a seguir:

²⁰ Ibid. Pág.71

²¹ FERRARESI, SERRA, “*Logística de abastecimiento*”. Editorial Copiar. Córdoba. Pág. 27. 2004.

- Contar con un plan de necesidades para el abastecimiento de productos, es decir conocer que cantidad comprar, a quien comprar, cuando comprar como así también administrar el almacenaje de los productos y controlar los inventarios.
- Clasificar el inventario, el hecho de clasificar los materiales que forman parte de nuestros inventarios es una práctica usual que tiene por objetivo limitar las acciones de planificación y control a un cierto número de referencias.

La clasificación de los materiales se suele abordar sobre la base de los siguientes criterios:

Salidas (Unidades Monetarias)

Rotación.

La clasificación por salidas agrupa los artículos en el método ABC (Activities Based Costs), de uso generalizado en los últimos tiempos.

Según Romero y Casas en su obra, "El método ABC, se basa en la conocida Ley de Pareto, y diferencia los artículos de la siguiente forma:

ARTÍCULOS A: son productos de alto valor, entre un 15% a 25% de artículos corresponden el 75% del valor total. Estos artículos requieren inspecciones muy precisas y frecuencia en su exactitud. Es necesaria la determinación cuidadosa y exacta de las cantidades y puntos de pedido. Se requieren exámenes frecuentes para reducirlos en lo posible.

En este tipo de artículos el control es lo más severo posible, incluyendo archivos más completos y precisos, revisiones periódicas por personal de alto nivel, pedidos escalonados con entregas frecuentes y seguimiento estrecho para reducir los tiempos muertos.

ARTÍCULOS B: Son productos de valor medio, representan entre un 30% a 40% del total de la mercadería y entre un 15% a 20% del valor total de inventarios. Para dichos productos es necesario realizar un buen análisis para la especificación de las cantidades y puntos de pedido pero con revisión semestral o cuando se produzcan importantes cambios.

Los artículos que comprenden esta clasificación requieren controles normales incluyendo unos buenos archivos y una atención regular de los mismos.

ARTÍCULOS C: representan entre un 45% a 55% del total de la mercadería y un 5% del valor. Para este tipo de artículos no se realiza ningún cálculo de las cantidades o puntos de pedido. Se solicitan una vez al año cuando todavía existan provisiones abundantes de los mismos.

En este tipo de artículos los controles son lo más sencillos posibles como son los exámenes periódicos de las existencias físicas, sin archivos sino sencillamente simples anotaciones sobre reabastecimiento.”²²

La clasificación de acuerdo con el índice de rotación agrupa los artículos en la serie de categoría de mayor a menor rotación.

- Artículos de alta rotación.
- Artículos de rotación normal.
- Artículos de baja rotación.
- Artículos obsoletos.

Además, para aquellos inventarios que actúan a favor del proceso productivo, es decir materias primas e insumos, se aplica la categorización en función de la dinámica de uso, de los cuales existen dos patrones que dan lugar a modelos de aplicación, llamados MUG, materiales de uso general, y RUE, repuesto de uso específico. Las primeras tiene un uso relativamente constante, y los segundos son de uso aleatorio.²³

- Mantener el nivel de inventario que corresponda, tener un inventario tiene un costo que se puede medir, controlar y tratar de optimizar; pero no tenerlo es difícil de ponderar.

²² BERNARDO PRIDA ROMERO, GIL CASAS, “Logística de aprovisionamiento” Editorial Esic. Pag. 120-

²³ Ibid. Pág.122

CAPÍTULO 3.

ENCUADRE METODOLÓGICO

Encuadre Metodológico.

Para ejecutar el diagnóstico, se elaboró una metodología de trabajo basada en un modelo compuesto por un conjunto de procedimientos y técnicas para dar solución al problema planteado de una forma efectiva y eficaz.

Población en estudio.

“La población es el conjunto de elementos que presentan una característica o condición común y que es objeto de estudio.”²⁴

La unidad de análisis implicada en este trabajo, es la empresa J.C.L.S.A, compuesta por un total de 20 personas que trabajan en ella, quienes constituyen el universo de estudio.

Al resultar una población reducida, no fue necesario seleccionar una muestra, por lo tanto se trabajó con todo el personal de la empresa.

Métodos e instrumentos de recolección de datos.

Se eligió como lugar de relevamiento de información la empresa J.C.L.S.A.

Como instrumento de recolección de datos se utilizaron:

Entrevistas: para los niveles jerárquicos.

Cuestionarios: Para la evaluación del clima organizacional. Y valoración de las relaciones interpersonales.

Observación directa: Complemento de información recabada.

“La entrevista es un instrumento que, por excelencia, permite la recolección de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente

²⁴ RODRÍGUEZ,2003, “*Diagnóstico Organizacional*”.Ed. Copiar. Córdoba. Pág.81

pautadas o diseñadas, en función de las dimensiones que pretende estudiar el entrevistador”²⁵

Siguiendo los lineamientos del autor, la entrevista puede ser estructurada o no estructurada.

Será estructurada cuando la misma se realice a partir de un cuestionario, previamente elaborado, en base a las pautas establecidas según los objetivos de la investigación. En cambio será no estructurada cuando la entrevista sea abierta y flexible.

En su valoración se decidió realizar la entrevista estructurada, ya que permite la recolección de información completa y profunda de los aspectos de la organización que necesitan ser estudiados.

El tiempo que demandó la realización fue aproximadamente 45 a 60 minutos por cada área.

Las entrevistas se realizaron de manera individual a los encargados de cada área.

Rodríguez, define el cuestionario como” la técnica de recolección de datos bajo el método de encuesta, la cual pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan las personas mediante preguntas realizada por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.”²⁶

En relación con la entrevista, lo que varía es la cantidad y calidad de datos que se obtienen, los mismos son limitados, generales y superficiales.

A la hora de confeccionar cuestionarios encuesta es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

* **Tipos de preguntas:** Selección del tipo de preguntas según la información que se necesite.

* **Vocabulario:** El vocabulario debe ser adecuado al grupo al cual se dirige la encuesta. Es decir que, si la encuesta es para el sector operativo,

²⁵ Ibid. Pág 102

²⁶ Ibid. Pag. 104

debe contemplarse el nivel educativo, el tipo de palabras que se utilizan, lo mismo para los niveles jerárquicos y gerenciales.

* **Cantidad de preguntas:** Es recomendable hacer sólo las preguntas necesarias para obtener la información necesaria.

El cuestionario se aplicó para relevar información en el área de producción, se utilizaron preguntas abiertas con un vocabulario adecuado al grupo, contemplando el nivel educativo, el tipo de palabras que utilizan como así también el uso de expresiones neutras, es decir, que no establezcan juicios de valor que expresen sesgos en la recolección de datos.

Otra técnica que se aplicó fue la observación, la cual se define como "el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y señalando los acontecimientos pertinentes, de acuerdo con algún esquema de abordaje previsto y según el problema que se estudia u observa"²⁷

El autor distingue que la observación puede ser participante o no participante, dentro de la cual se aborda la no participante, ya que quien recoge los datos no tiene ningún tipo de contacto con el grupo que es observado, ni forma parte del problema que se estudia.

Es importante mencionar que la presencia de un observador puede afectar al grupo, lo cual puede producir sesgos en la investigación, por lo que se utilizó esta técnica para complementar la información relevada.

²⁷ Ibid. Pág. 103

Metodología del plan de trabajo.

El autor antes mencionado, en su obra Diagnóstico Organizacional, propone el siguiente método para llevar adelante el plan de trabajo:

Paso 1: Información preliminar: a partir de una entrevista concretada con el propietario de la empresa se registraron los siguientes datos:

Datos de contacto.

- Nombre de la persona de contacto.
- Puesto o nivel de jerarquía.
- Antigüedad en la empresa.

Datos de la empresa.

- Nombre de la empresa.
- Razón social.
- Estructura (Si tiene sucursales)
- Localización.
- Mercado en el que esta inserta.
- Datos de contacto.
- Cantidad de empleados.
- Organigrama.
- Misión.

Paso 2: Plantear el problema: Los problemas en general son vistos como “ una brecha entre una realidad o un aspecto de la realidad observada y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado observador”

En un diagnóstico organizacional, los problemas surgen de la práctica, es decir que describen situaciones concretas que requieren de alguna solución o de algún conocimiento que nos permita explicar los hechos.

“ A la hora de establecer criterios para delimitar un problema se proponen los siguientes:

- Debe presentar la relación entre diferentes variables o fenómenos que son objeto de análisis.

- Debe surgir como una pregunta o una situación que necesita solución.
- La situación debe poder medirse u observarse, es decir ser real.
- Debe referir a un tiempo o espacio”

Paso3: Establecer los objetivos: se plantearon los objetivos generales y específicos para indicar con la mayor precisión posible, las actividades para desarrollar y las variables por estudiar, lo cual delimitó el alcance del trabajo y evitó abordar aspectos irrelevantes.

Paso 4: Recolección de datos: para realizar el diagnóstico en la empresa, se recolectaron los datos concretos, para lo cual se aplicaron diferentes instrumentos tales como entrevistas, cuestionarios y observación directa.

Para la construcción de los instrumentos de recolección de datos se listaron las variables que se pretenden medir en cada área, luego las mismas se revisaron es decir se profundizó en los conceptos de tal manera que no hubiese duda sobre lo que se pretendía medir.

Por último se establecieron las escalas de medición, ya sean nominales las que discriminan una categoría de otra, u ordinales, las que representan un orden de jerarquía prestigio.

Escalas de medición nominal.

En este tipo de categorías no poseen orden ni jerarquía. Sólo permiten la identificación, justamente ordinal de una categoría de otra. Se utilizó para definir las características de la población que se está relevando.

Sexo:

- 1- Masculino
- 2- Femenino.

Escala de medición ordinal.

Este nivel se aplicó a varias categorías que respetan un orden de jerarquía y prestigio, como por ejemplo:

Nivel de estudios cursados:

- 1- Primario.
- 2- Secundario.

- 3- Terciario
- 4- Universitario.

Prestigio ocupacional:

- 1- Profesional.
- 2- Técnico.
- 3- Idóneo.

Capacitación y experiencia:

- 1- Conocimiento de la actividad de la empresa.
- 2- Conocimiento del sistema informático.
- 3- Experiencia.
- 4- Manejo de PC.

- Análisis de la empresa.

El análisis de la empresa se realizó mediante entrevistas y cuestionarios realizadas a cada área. También se empleó la observación indirecta.

- Descomponer los procesos en subprocesos o funciones.

Se determinó, para cada uno de los procesos del ciclo de producción y abastecimiento, las funciones que deberán cumplirse para lograr la realización de los mismos.

Una vez concluida la descripción de cada proceso se procedió a realizar el diagrama de flujo.

Paso 5: Análisis de datos: una vez procesados los datos, se procedió al análisis de los mismos, teniendo en cuenta las variables diseñadas en los instrumentos de recolección de datos.

Paso 6: Desarrollo de propuestas y conclusiones. En base a los datos analizados, y luego del diagnóstico, se procede al desarrollo de las propuestas de mejora y las conclusiones arribadas.

CAPÍTULO 4.

RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Descripción de la organización.

Reseña histórica.

J.C.L.S.A de José C. Lascano es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba, inicia sus actividades en el año 1990, dedicándose a la fabricación de sillas de comedor de madera de algarrobo. Con cuatro empleados y una manufactura casi artesanal, alcanzaba una producción de quinientas sillas mensuales.

A partir de 1996 comienza a diversificar sus productos para poder abastecer tanto al hogar (cocina y comedor) como a los bares y restaurantes. De esta manera la mesa se suma a la silla para completar el juego.

Con el correr de los años, en 1999 se incorporó a la empresa un socio italiano llamado "Olivos SRL", transformando a la misma en una S.A. empleando a un total de veinte personas, adquiriendo tecnología sofisticada y prácticamente única en el país, hecho que promueve a la firma a inclinarse por la línea contemporánea, es decir los muebles finos de madera doblada con otra materia prima, más específicamente el guatambú, materiales semielaborados (multilaminados y enchapados) y el tubo de acero curvado para algunos modelos combinados.

En la actualidad la empresa junto a su socio está incursionando en el mercado de la gastronomía esto incluye sillas y mesas para bares, restaurantes y hoteles.

La producción sigue la tendencia de la moda, tanto en diseño como en materia prima. La gama de productos cuenta con una variedad de cincuenta modelos para atender las preferencias de cada uno de los clientes.

Estructura, organigrama y misión.

A partir de la entrevista llevada a cabo con el propietario de la Pyme se determinó que la empresa cuenta con veinte empleados los cuales se distribuyen en las siguientes actividades funcionales:

Presidencia: fundador de la empresa.

Administración: se encarga de la planificación administrativa, pago a proveedores, cobranzas y pago de sueldos.

Staff externo: responsable de actividades contables, balances, estados de resultados e interpretación de los mismos.

Ventas y diseño: se encarga de todo el contacto con los clientes, toma de pedidos, listado de precios, además es responsable de las actividades de marketing y publicidad.

Recibe los diseños y bocetos de cada uno de los productos desde Italia, los cuales son analizados según los requerimientos de los clientes, y luego enviados al encargado de producción.

Producción: se encarga de todo el proceso productivo. El mismo involucra las siguientes etapas:

Maquinado: en esta etapa se unen y ajustan las piezas con máquinas como tupí, lijadora y contorneadora, se forman los asientos y se le da forma de doblez a la madera.

Ensamble: en esta etapa se realiza el encastrado de las piezas (esqueletos), luego son llevados al depósito.

Lustre: se organiza de acuerdo a la demanda, este proceso se realiza con máquinas especializadas que le dan la tonalidad adecuada a la madera según el modelo del producto y el requerimiento del cliente.

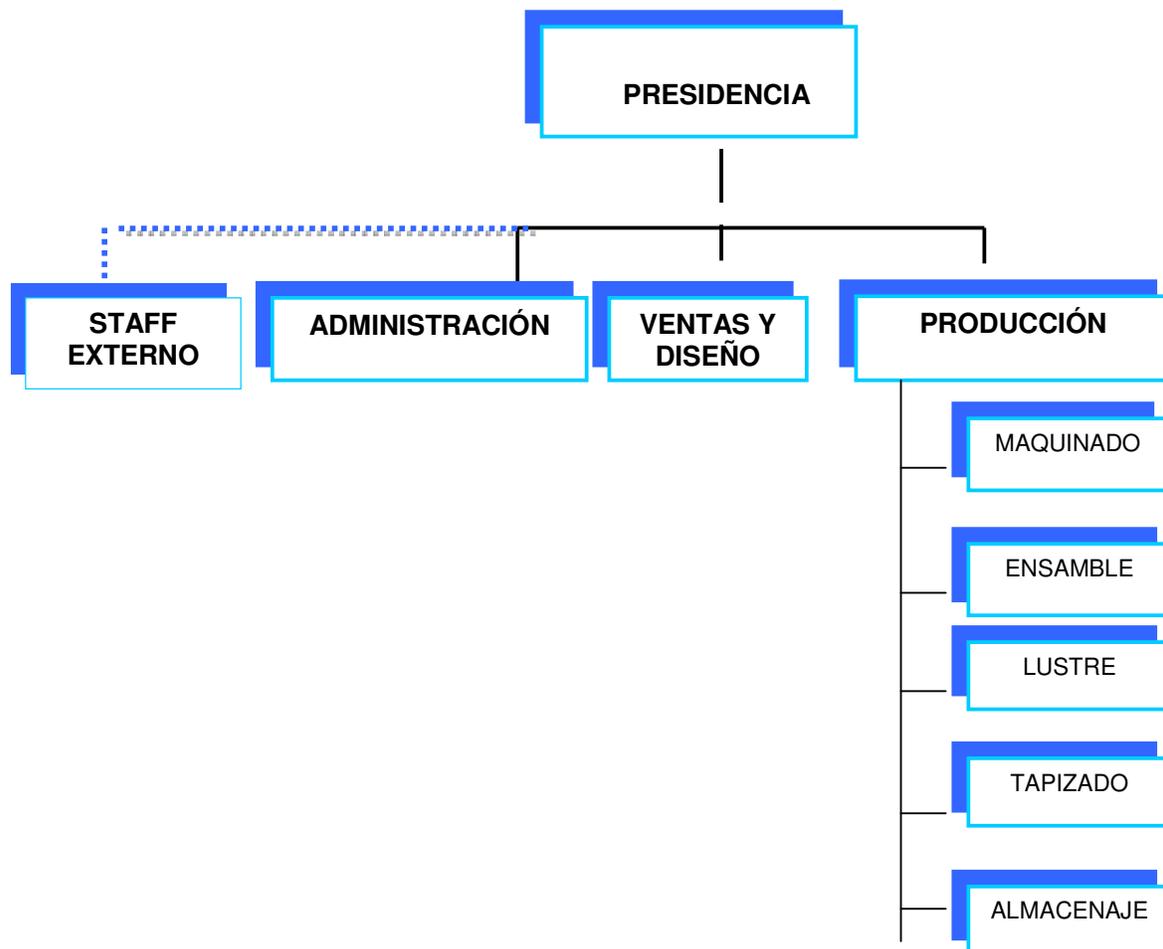
Tapizado: Se aplican los tapizados a los asientos de las sillas de acuerdo a la línea y modelo requerido.

Almacenaje: En esta etapa se prepara el producto para la distribución requerida por el cliente, utilizando como embalajes, cajas de cartón y goma espuma en cada punta del producto para que no se defectue.

Misión.

“Brindar a los clientes la mejor opción en mesas y sillas de madera, manteniendo la vanguardia en tecnología, diseño e innovación, ubicándose como una empresa líder en el sector para obtener una mayor rentabilidad.

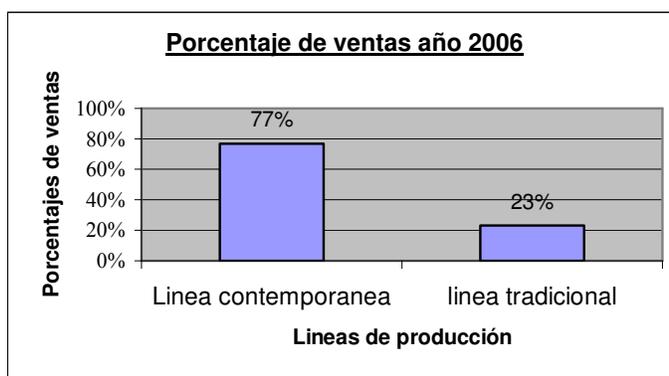
Organigrama.



Producto.

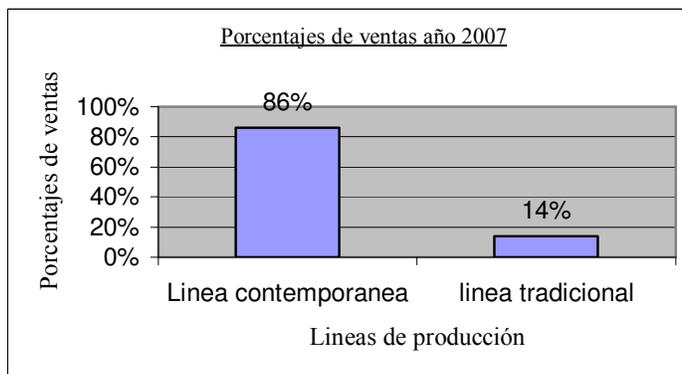
Los principales productos que fabrica y comercializa la empresa son mesas y sillas correspondiente a la línea contemporánea de madera de guatambú, siguiendo en importancia la línea tradicional, es decir la compuesta por mesas y sillas de algarrobo y roble.

En el año 2006 la línea contemporánea presentó el 77% de las ventas; mientras que la línea tradicional alcanzó un 23% de las ventas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

En el año 2007 la línea contemporánea alcanzó un 86% de las ventas, mientras que la línea tradicional de algarrobo alcanzó un 14% de las ventas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa .

Si se analiza lo antes mencionado, se observa un constante incremento en la participación de las ventas de la línea contemporánea con una tendencia a la desaparición de la línea tradicional. Siendo este el propósito de la

empresa, debido a que la línea contemporánea es la que le otorga a la firma una alta competitividad en el mercado, mientras que con la línea tradicional no logra competir con los muebles de iguales características de otras empresas del sector.

Los modelos más competitivos de la empresa son los siguientes:

Sillas Hogar

Líneas Barby: Líneas puras, estilizadas y continuas.



Barby 01



Barby 02



Barby 03

Línea Clara: Detalles refinados, con combinación de lo clásico y rústico.



Clara 02

Línea Cora:



Cora

Línea Diana: Sensación de comfortable comodidad, imprescindible para usos prolongados.



Diana

Línea Emma: Práctica, ligera y fuerte. Auténtica combinación de metal y madera. Se presentan en aluminio y cromado.



Emma

Línea Format: Líneas básicas y elementales.



Forma01



Forma02



Forma03



Forma04



Forma05

Línea Masha: Silueta despojada, propia de la estética contemporánea.



Masha01



Masha02

Línea Quadra: Diseño contemporáneo en su total expresión.



Quadra

Mesas.

Línea Barby Exterior: La presencia del cristal en complemento de la madera, permite destacar el diseño.



Barby Ext.



Barby Ext.1



Fiona Fija

Línea Forma: Diseño robusto. Se destaca el concepto de lo funcional.



Mesa Forma



Forma 2



Forma 3

Sillas Gastronómicas.



Cora



Diva



Forma

Mesas Gastronómicas.



Café



Resto Bar



Piccolo

Posicionamiento:

La rivalidad entre los competidores existentes no tiene la suficiente fuerza como para ejercer demasiada presión entre ellos. Por otro lado, la competencia es poca, especialmente debido a que cada empresa se diferencia en gran medida en la estrategia que utiliza, el segmento del mercado al cual se dirige, la calidad de los muebles que produce y la tecnología con que cuenta.

Las empresas que intervienen en la dinámica del sector son las siguientes:

1- Vivendi: es una empresa ubicada en la ciudad de Buenos Aires, importadora de muebles de madera de guatambú, pino, roble y algarrobo. Cuenta con líneas de producción de modelos finos y su participación en el mercado es destacada.

2- Merinhg: se ubica en la ciudad de Buenos Aires y se dedica a la fabricación de muebles de roble. Destina sus productos a una determinada porción de mercado, que puede considerarse como BC1 y 2. Es líder debido a que ofrece una excelente relación entre precio y calidad.

3- Gowas: centra su línea de productos de muebles de metal, combinada con caño. En cuanto a la participación en el mercado, tiene las mismas características que Merinhg.

4- Thonet: comercializa muebles de madera de guatambú y pino, con modelos especializados y finos. Su participación en el mercado es similar a la empresa Gowas.

5-Color Living: empresa de gran trayectoria en la fabricación de muebles de living. Se destaca por la seguridad que ofrecen los mismos. Trabaja con algarrobo y roble en las sillas para comedor.

6- Kowal: es un grupo empresario con más de treinta años de constante crecimiento y liderazgo en el mercado argentino de muebles de oficina y hogar.

7- Olivieri Compañía: se especializa en la producción de mesas y sillas de madera aglomerada y caños. Su participación en el mercado es poco relevante y su tamaño no es considerable. Dirige sus productos a las clases B y C

8- Rad: se especializa en mesas de algarrobo, sus modelos son exclusivos y de alta calidad.

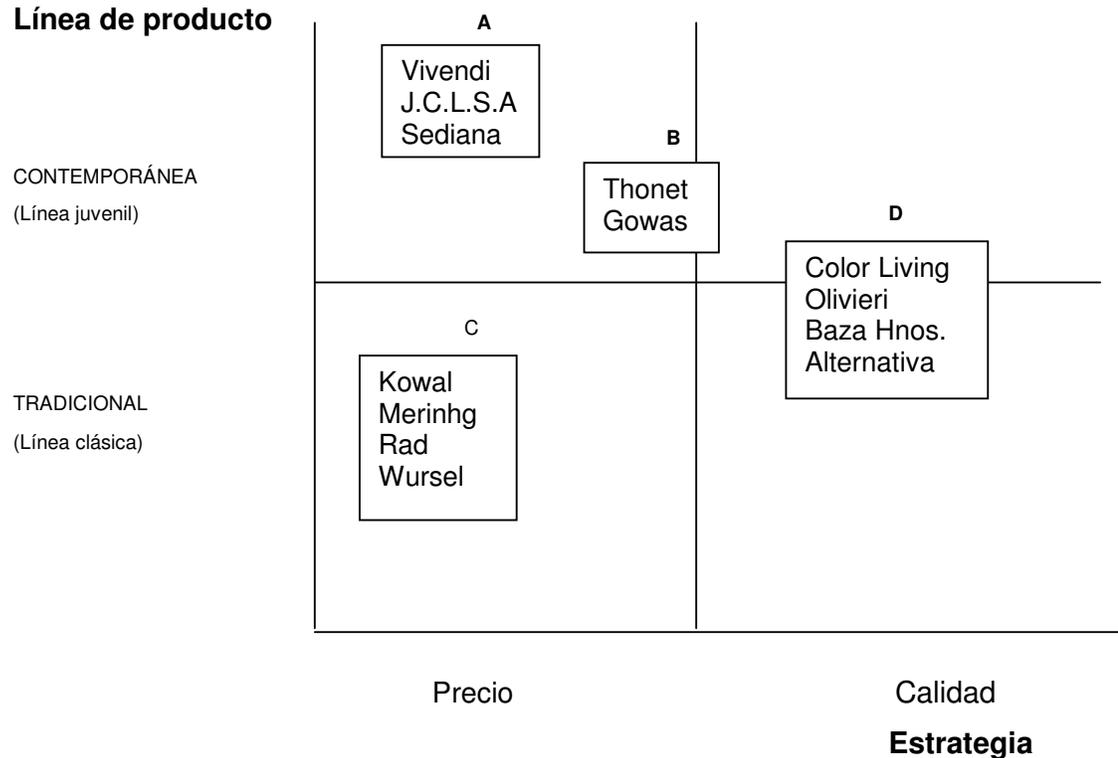
9- Baza hnos: es reconocida por la rapidez en las entregas, el cumplimiento de la palabra y el trato directo con cada uno de los clientes Si bien su especialidad son los muebles de dormitorio, producen paralelamente juegos de comedor y living

10-Alternativa: se especializa en artesanías en caño, pero incluye productos como sillas y escritorios de roble

11- Sediana: fabrica sillas y mesas con diseño y calidad internacional. Actualmente produce con maderas de roble, pino y guatambú, los cuales permiten ofrecer terminaciones de lustre y o patinados en colores.

12- Wursel: fabricación artesanal en madera de guatambú, su producción es por pedido. Se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, provee a empresas como Falabella y el hipermercado Libertad. Sus diseños son artesanales, pero también se adaptan a las necesidades de cada cliente.

Grupo estratégico.



La selección de las variables utilizadas para formar los grupos estratégicos, estuvo dada por las características de las empresas que compiten con J.C.L.S.A. No es conveniente utilizar variables como segmento de mercado ya que la principal diferencia entre las empresas radica en la línea de producto y la estrategia utilizada para comercializarlos.

Las barreras de movilidad para el traslado del grupo D al C son altas, debido a que necesitarán la implementación de una estrategia de diferenciación, para lo cual requerirán de significativas inversiones.

Para el paso del grupo C a los grupos A y B, es prácticamente imposible. Las barreras de movilidad son muy elevadas puesto que el cambio de grupo significaría una restauración que sea adecuada para realizar los productos comercializados por grupos A y B. Por otra parte es importante recordar que estos grupos dirigen sus productos a segmentos distintos de mercado. Los A y B se inclinan por un público joven y el grupo C tiene como target los

consumidores de mayor edad y con preferencias de los muebles con estilos clásicos.

La movilidad de un grupo a otro con mayor grado de factibilidad se ve en la posibilidad de que alguna empresa del grupo B se pueda integrar al grupo A.

Recursos humanos.

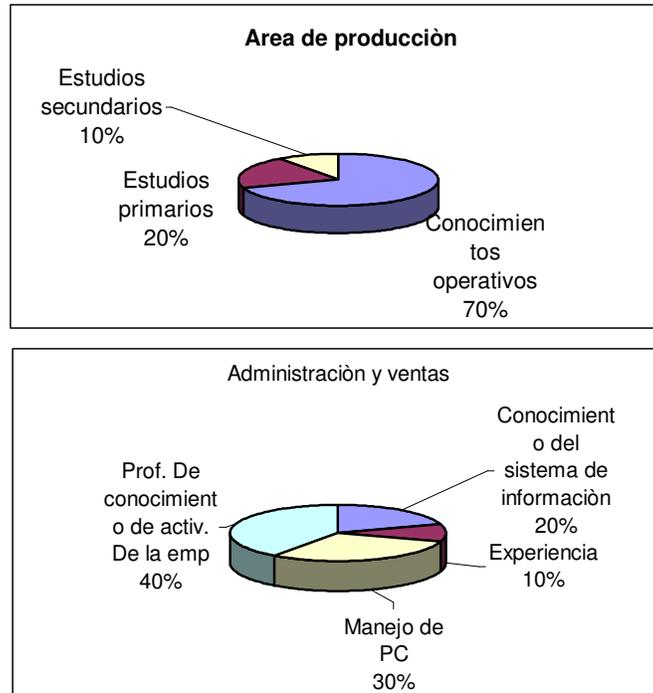
Del análisis del relevamiento de información, tanto entrevistas como cuestionarios se observó que la empresa cuenta con cuatro personas que se encargan específicamente del área de producción, ventas, administración y el personal asesor (staff).

Los integrantes del mencionado grupo, pertenecen a una clase social media, con estudios terciarios cursados (personal de administración, ventas y producción), mientras que el asesor externo cuenta con dos títulos universitarios.

Se observó que este grupo tiene un alto sentido de pertenencia a la organización, así como también tiene la autoridad suficiente para tomar algún tipo de decisiones especialmente las de carácter rutinarias.

Mientras que el área de producción está compuesta por dieciséis personas de sexo masculino ente 20 y 50 años de edad aproximadamente, de los cuales se recabó que sólo el 10% tiene estudios secundarios, mientras que el 20% tiene estudios primarios cursados.

Se pudo observar que este grupo no tiene un alto sentido de pertenencia, ya que no se le da la posibilidad de ascender y en muchos casos están en ese cargo porque demanda poca preparación, sólo es necesario tener conocimientos operativos, los cuales le son brindados a través de la experiencia y la reiteración de cada una de las tareas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

En la entrevista mantenida con José Lascano, presidente de la empresa, el mismo manifestó una falta de planificación en el área de producción y falta de un claro establecimiento de los objetivos, lo cual implica que la empresa desarrolla su performance de manera intuitiva de acuerdo a las situaciones que se le presentan.

Esto ocurre porque al iniciarse como una empresa unipersonal, la administración se sesgó a un modelo de organización familiar y si bien tuvo una espectacular flexibilidad para hacer frente al vertiginoso crecimiento y adaptarse a los cambios que el contexto les significó, no se ejercieron algunas tareas específicas del manager como la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos y la programación de las actividades, tanto estratégicas como operativas.

Por otro lado es importante reconocer la capacidad del fundador para la negociación y la asociación con una empresa italiana.....” esta fusión significó un notable paso adelante en nuestra identidad empresarial, teniendo

en cuenta la trayectoria de nuestro socio conseguida a través de 70 años de experiencia en el diseño y elaboración de mesas y sillas"... dijo José Lascano.²⁸

Esto es una gran ventaja para la empresa, ya que la ayudó a posicionarse en el rubro de los muebles, es decir pasar de trabajar con una línea tradicional que no era lo suficientemente competitiva en el mercado, a trabajar con una línea contemporánea con otro tipo de materia prima.

....."a los más avanzados tratamientos de la madera, le sumamos la especial atención por conservar ese toque casi artesanal que valoriza al producto, poniendo atención en esos pequeños detalles esenciales que destacan cada diseño y lo individualizan"..... dijo el encargado de producción²⁹

....."las posibilidades de terminación de la madera y las distintas terminaciones de tapicería, permiten personalizar el producto a la ocasión y adaptarlo a los más exigentes estilos de mobiliario. De esta manera y junto al cliente, encontramos siempre la solución ideal...." dijo Lascano.

Lo que surgió en consecuencia que la estrategia fuera modificada. Es hoy la **Diferenciación**. Esto le otorgó el posicionamiento que estaban buscando.

La innovación ha sido un fuerte para la empresa. El hecho de modificar su línea de productos y de introducir nuevos modelos, no sólo definió la estrategia actual, sino que al mismo tiempo demostró la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios, lo cual favoreció el crecimiento.

Comunicación.

J.C.L.S.A. no se ha encargado desde su formación a elegir los medios adecuados para la comunicación interna y externa.

Las relaciones entre los miembros de las empresas son informales, la comunicación se da en todos los sentidos tanto horizontal como vertical.

Del análisis de los cuestionarios con los operarios, personal intermedio y la observación no participante se observó un buen clima laboral desde la relación del dueño con los responsables de las áreas intermedias, como así

²⁸ Lascano, entrevista personal, octubre de 2006 Anexo 1.

²⁹ Bene, entrevista personal, octubre de 2006. Anexo Anexo 3.

también con los operarios del área de producción, que expresan sus ideas y sugerencias directamente al presidente sin ningún tipo de filtros, lo cual no sólo está permitido sino también valorado por los integrantes de la firma.

Desarrollo tecnológico.

Según los resultados recabados de cuestionarios y la observación, se concluyó que la empresa cuenta con el soporte tecnológico para la producción de la línea contemporánea destacándose la máquina de centro de control numérico y programas de mecanización de piezas de origen italiana, que facilita el proceso de ensamblado, lustre y tapizado lo cual permite confeccionar productos de alta performance, para hacer frente a las necesidades y requerimientos de los clientes.

En el proceso productivo la empresa cuenta con maquinarias tradicionales y comunes a todas las empresas del sector, que son aquellas que permiten realizar modelos típicos producidos con madera de algarrobo, que tienen terminaciones toscas y no presentan curvaturas. Las máquinas son tupí, cortoneadoras, pulidoras, cepilladora y garlopa, entre otras que sirven de complemento a la máquina de control numérico, que permite obtener diseños de gran resistencia y comodidad. Esta máquina permite realizar multilaminados de madera curvada, que no se logra con la tecnología existente en el resto del sector.

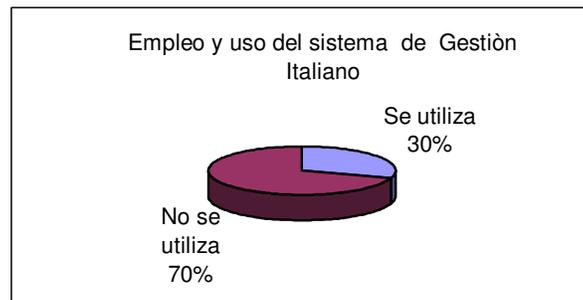
En cuanto a la tecnología existente en otras áreas se observó la existencia de dos computadoras con software básico, para el uso de internet en el recabado de información y el uso de programas para la emisión de notas formales y planillas para la realización de presupuestos y seguimiento de la evolución de las ventas, elaboración de notas de pedido, facturación.

Sistemas informáticos.

Una vez analizados los resultados de las entrevistas con el personal del área de administración se observó que la empresa trabaja con un sistema de gestión que permite organizar toda la información relacionada con las ventas, gestión de pedidos y confección de facturas.

Con respecto a las compras este sistema permite tener actualizada la base de datos y así poder conocer las frecuencias de las mismas, tiempos de ciclo y tiempo entre pedidos. Al realizarse la compra y recibir la mercadería, se registran en el sistema con códigos, luego en el momento de disminuir el stock a causa de la producción, el mismo sistema se encarga de disminuir automáticamente el stock.

Este sistema lleva el inventario de productos terminados y semiterminados, como así también la existencia de materia prima en el stock y sus variaciones de manera eficiente, pero existe en la empresa una deficiencia que es la falta de concientización acerca de la importancia de carga de datos, lo cual ocasiona un inadecuado control sobre los inventarios, un desconocimiento de la tasa de rotación como así también la frecuencia de compras.



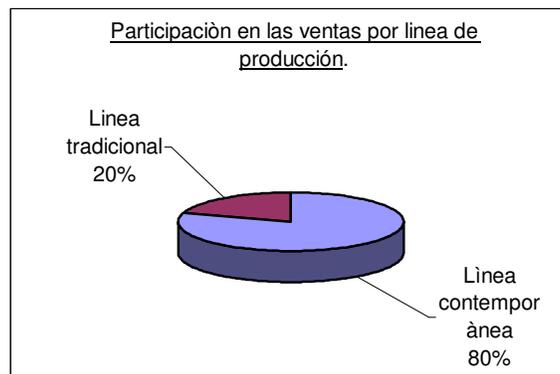
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Gestión de procesos del ciclo de abastecimiento.

A continuación se muestran todas las variedades de madera con las que trabaja la empresa, siendo el insumo principal el guatambú, el cual presenta texturas finas, con escasas diferencias en las tonalidades de color, las cuales van desde amarillo ocre a amarillo parduzco. Presenta un veteado suave, fino y homogéneo, cualidad que le permite ser aplicado en muebles finos.



Este tipo de materia prima es fundamental para la producción de su línea **Contemporánea**, que abarca el 80% de sus ventas y constituye su más importante ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Según el relevamiento de información sobre cada uno de los procesos de abastecimiento se concluyó lo siguiente:

COMPRAS.

La gestión de compra para la empresa tiene por objetivo adquirir los bienes necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización tratando de dar el más estricto cumplimiento a:

- Cantidad solicitada.
- Calidad especificada.
- Recepción en el momento oportuno.
- Costo más conveniente.

J.C.L.S.A desarrolló un plan operacional de compras que consta de los siguientes aspectos:

¿ Que comprar?

A partir de las necesidades, la empresa determina la lista de materiales necesarios para cumplir con la producción estimada.

¿Que cantidad comprar?

A partir de las necesidades J.C.L.S.A, evalúa la cantidad económica a comprar teniendo en cuenta la oferta de descuento o rebaja. La cantidad a comprar depende de la producción que este planeada y de acuerdo a la demanda estimada.

¿A quien comprar?

Los criterios para seleccionar a los proveedores son:

- * Precio/ calidad.
- * Garantía.
- * Situación financiera.

El proceso de compra, se inicia con la recepción de pedidos emitida por el área de producción al área administrativa. Posteriormente dicha área confecciona una lista de posibles proveedores, una vez finalizada, el dueño procede a la negociación y selección de proveedores. Es importante destacar

que esta etapa se lleva a cabo cada vez que la empresa emite una orden de compra.

Las órdenes de compra son realizadas por el personal administrativo, esto ocurre generalmente cuando el stock es prácticamente nulo, por lo cual en reiteradas oportunidades se detiene la producción.

Selección de proveedores.

A la hora de seleccionar los proveedores, la empresa no deja de tener en cuenta la calidad, costo y entrega. No sólo busca el mejor precio en plaza, sino también el mejor tiempo de entrega.

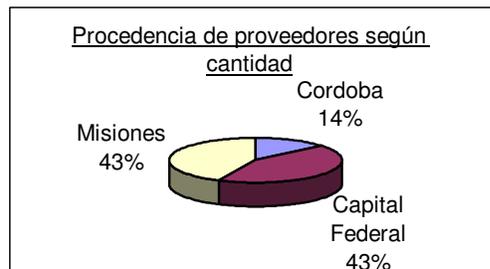
Es importante mencionar que la empresa tiene un listado de proveedores que cumplen con las especificaciones de calidad y precio, para cada materia prima utilizada en el proceso de producción.

Se observó como principal debilidad la falta de una estrategia de fidelización, ya que la empresa a la hora de realizar un pedido evalúa los proveedores de la lista mencionada, y elige de acuerdo a los precios y disponibilidades en el stock por lo cual no logra la fidelización necesaria y el poder de negociación en cuanto a calidad y plazo.

Según los datos recabados a través de las técnicas de relevamiento se determinó que los proveedores más importantes para la empresa son:

- Hugo D. Valetto: importador desde Brasil de laca poliuretana. Se encuentra ubicado en Buenos Aires.
- La Casa del tapicero: importador desde Chile, de tela para los tapizados. Se ubica en Capital Federal.
- Franco José: dedicado al enchapado de los respaldos curvos de las sillas. Se encuentra en Capital Federal.
- Polipluma: proveedor de poliéster para el armado de los asientos. Ubicado en la ciudad de Córdoba.

- Leoni Lisandro Mauricio: proveedor de guatambú. Se encuentra ubicado en Misiones.
- Forestadora Tapebicua: proveedor de algarrobo y guatambu. Se encuentra en Posadas.
- Jurick Juan e hijos: proveedor de guatambú. Se ubica en Misiones.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Es importante mencionar que el guatambú de origen paraguayo supera en calidad al de Argentina y Brasil, por ende se trabaja con estos proveedores, lo cual lleva a que los costos se incrementen en aspectos como transporte, tiempo de entrega y tipos de moneda.

...”el proveedor de laca poliuretánica de origen Brasileño fue elegido gracias a la insuperable calidad de este producto. Cuando se utilizó laca de origen nacional, se observó que ésta se rayaba y marcaba fácilmente, era blanda y registraba demoras en el secado” dijo el encargado de producción.

En este caso, la empresa eligió dar calidad a sus productos aún teniendo que afrontar mayores costos.

Para la obtención de telas para los tapizados de las sillas, la empresa seleccionó a la Casa del Tapicero, por proveer productos importados principalmente desde Brasil y China de una destacada calidad. Comparadas con telas nacionales, las de origen extranjero son más durables y resistentes al uso y cuentan con variados modelos y diseños.

Con respecto al proveedor de poliéster, la empresa negoció de antemano con el mismo para que entregue el insumo ya cortado, teniendo en cuenta la densidad, espesor, que es especial de acuerdo al modelo de cada silla. Se elige este proveedor porque es el único que entrega este insumo cortado con las especificaciones de las matrices de cada modelo.

RECEPCIÓN.

Es otra de las funciones del abastecimiento, que tiene a su cargo básicamente el control de las mercaderías ingresadas a la empresa. Dicho control se centra en que las cantidades entregadas por los proveedores sean las que se requirieron en las órdenes de compra, se verifica la calidad de lo recepcionado en cuanto a que no exista material defectuoso a simple vista, como así también se efectúa un mínimo control para constatar que lo entregado coincida con lo facturado.

El encargado del área de producción, es el responsable de recibir los materiales. Cuando esto sucede, emite un documento que es de carácter no formal donde informa al área de administración y al almacén las mercaderías ingresadas, lo que permite al resto de la organización completar el ciclo del abastecimiento.

En caso de que exista material defectuoso, por ejemplo las telas o algún color de solventes y barnices no requeridos, se procede a la devolución a los proveedores respectivos.

En muchas oportunidades, se observó que la tarea de emitir un documento para informar al área de administración la entrada de materiales, no se efectuó ya sea por falta de tiempo o por la no concientización de la importancia de realizar estos procesos.

ALMACENAJE.

En el almacén de la empresa bajo análisis existen productos terminados y semiterminados (esqueletos de las sillas y mesas), como así también la materia prima necesaria para llevar adelante el proceso productivo.

Es importante mencionar que de acuerdo a los datos analizados en cada una de los instrumentos de recolección de datos se concluyó que la empresa

no cuenta con un exhaustivo conocimiento de los materiales que entran y salen del depósito, como así también presenta una deficiencia en el orden de los materiales en función a sus categorías y dinámica de uso, no se conoce de manera precisa los movimientos de las mercaderías como así también de los productos terminados y semiterminados por lo que en reiteradas ocasiones se compra materia prima que la empresa tiene en stock y en otras oportunidades se registra que se hacen pedidos cuando el material en stock es nulo, debiendo en algunos casos parar la producción.

Descomposición de los procesos del ciclo de abastecimiento en subprocesos o funciones con su correspondiente flujograma.

Número de pasos	Responsable	Frase de acción	Símbolo
1	Área de administrativa	Recepción de cada pedido	
2	Área administrativa	Elaboración de lista de posibles Proveedores	
3	Dueño de la empresa	Selección de proveedores y negociación	
4	Área Administrativa	Elaboración de orden de compra	
5	Área de producción	Recepción de mercadería	
6	Área de producción	Control de calidad mercadería	
7	Área administrativa	Revisar orden de compra	
8	Área administrativa	Control de precio contra Factura	
9	Área de producción	Almacenaje de mercadería	
10	Área administrativa	Pago a Proveedores	
11	Área administrativa	Registración de ctas por Pagar	
12	Área administrativa	Archivo de comprobantes	

Proceso productivo.

Los datos analizados de las entrevistas con el encargado del área de producción concluyen que las etapas del proceso de fabricación de los muebles pertenecientes a la línea tradicional no se diferencian a las del resto del sector, principalmente por la tecnología existente en el mismo. Dicha línea resulta de la transformación del algarrobo y el roble en muebles típicos con terminaciones toscas y faltas de curvatura. Estos tipos de madera no permiten la obtención de distintos colores ni tampoco de terminaciones curvadas. Los modelos son típicos y poco sofisticados.

La nueva tecnología adquirida durante la asociación con Olivos SRL, impuso nuevos procesos de producción, es decir a través de los multilaminados de madera curvada se logran diseños de gran resistencia y comodidad. Se realiza a través de una prensa, con una matriz diferenciada para cada modelo.

Es importante recalcar que el grado de participación de factor humano es importante, ya que el proceso es mecánico, pero además es manual, por lo cual las personas dan terminaciones finales a las realizadas por las maquinarias, es un ejemplo el caso del lijado.

Etapas del proceso productivo.

1 Recepción de materia prima: El encargado de producción recibe la madera desde el almacén y verifica que cubra todas las especificaciones, que no este rota, con grietas y excesivos nudos. Además se verifica que la madera tenga bajo porcentaje de humedad.

2 Selección de la madera a trabajar: Se selecciona la madera para respaldos y descansa brazos, cuidando que en las partes exteriores visibles se utilice la de mejor calidad; libre de nudos con vetas uniformes y sin manchas.

3 Maquinado:

* **Corte:** Previo al corte se elaboran los patrones para el trazado de las plazas que serán cortadas. Si la madera para la elaboración de mesas y sillas

no está cepillada, deberá cepillarse, ya sea mediante un cepillo manual o mediante cepilladora, con el fin de darle un buen acabado. Si la madera es uniforme en su grosor se utiliza una regruesadora para darle el grueso uniforme determinado.

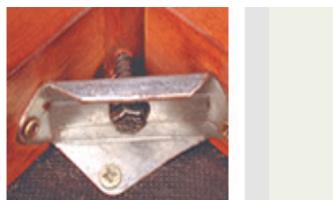
Con base en el trazado de las piezas, se procede a realizar el corte dimensionado de la madera, esta primera etapa de corte consiste en cortar la madera sin precisar aún la forma exacta de las piezas, para este corte se utiliza una sierra circular.

Posteriormente, la madera dimensionada es cortada con la forma precisa de la piezas. Esta operación se realiza con una sierra cinta.

Una vez cortadas las piezas a sus dimensiones se debe elaborar sobre las piezas los agujeros de sección circular o rectangular necesarios para el ensamble.

Las piezas son lijadas para darles el preacabado necesario para el ensamble.

4 Ensamble: Las piezas preacabadas (esqueletos) son ensabladas mediante pegamento, tornillos y clavos, lo cual permite asegurar la firmeza del producto. Es importante destacar que no se colocan clavos visibles en el exterior de los muebles.



Es fundamental la precisión de cada componente para asegurar un correcto ensamble. La empresa cuenta con máquinas de control numérico que permiten trabajar con exactitud.



Luego, los esqueletos de mesas y sillas son llevados al depósito.

5 Armado y lustre: Los productos semiterminados (esqueletos de las sillas) son lijados para eliminar imperfecciones que pudiera tener la madera. La finura del grano de los abrasivos debe ser el adecuado. Para acabados finales el grano debe ser fino.

La etapa final del armado es el multilaminado, el cual se aplica de manera uniforme mediante pistolas de neumática. Es fundamental el correcto secado a través de generadores de alta frecuencia para evitar deformaciones en la madera.



- **Tapizado:** Para la confección de los asientos se realiza la combinación de distintas telas y tapices. Las variedades son las mencionadas a continuación:

CHENILLE SIENA



CHENILLE SIENA MARFIL | 63% algodón
37 % poliéster

Código 2113/001



CHENILLE SIENA BRICK | 63% algodón
37 % poliéster

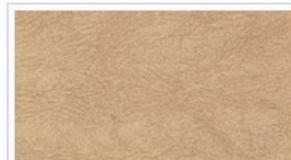
Código 2113/008



CHENILLE SIENA CHOCOLATE | 63% algodón
37 % poliéster

Código 2113/006

BUFALO



BUFALO NATURAL
CM 061 | Base Jersey
Superficie PVC con
lámina scotchgard
(proceso antimancha)

Código 21101/007



BUFALO CEMENTO
CM 054 | Base Jersey
Superficie PVC con
lámina scotchgard
(proceso antimancha)

Código 21101/012



BUFALO VERDE MILITAR
CM 146 | Base Jersey
Superficie PVC con
lámina scotchgard
(proceso antimancha)

Código 21101/012

SIMIL CUERO LIONS



SIMIL CUERO LIONS BONE | Base Jersey / Poliester /
Algodón
Superficie PU PVC

Código 21126/001



SIMIL CUERO LIONS SAND | Base Jersey / Poliester /
Algodón
Superficie PU PVC

Código 21126/002



SIMIL CUERO LIONS CHOCOLATE | Base Jersey / Poliester /
Algodón
Superficie PU PVC

Código 21126/005

- **Control de calidad:**

El control de calidad es permanente para garantizar la durabilidad del producto.



6- Almacenaie: Antes de proceder al almacenamiento del producto final, se deben proteger sus aristas y partes susceptibles de roce con cartón acanalado y goma espuma para que el producto no sufra alteraciones.

En base a lo analizado según la información brindada por ventas y por el área productiva se pudo determinar que el proceso productivo se adapta a las necesidades de la demanda. Los períodos de mayor producción son estacionarios, desde marzo a diciembre donde se concentra la mayor producción y en los meses de enero a marzo donde cesa la actividad productiva.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un sistema de planeación de producción de acuerdo a los volúmenes históricos de ventas.

Descomposición del pocesos productivo en subprocesos o funciones con su correspondiente flujograma.

Elaboración de Respaldo/ Soportes.

Número de pasos	Responsable	Frase de acción	Símbolo
1	Área de producción	Recepción e inspección de materia prima	
2	Área de producción	Selección de madera a trabajar	
3	Área de Corte/Trazado Lijado	Maquinado	
4	Área de Ensamble	Ensamble	
5	Área de tapizado	Armado y lustre	
6	Área de Control de calidad	Control de calidad mercadería	
7	Área de producción	Almacenaje de mercadería	

Elaboración de coderas.

Número de pasos	Responsable	Frase de acción	Símbolo
1	Área de producción	Recepción e inspección de materia prima	
2	Área de producción	Selección de madera a trabajar	
3	Área de Corte/Trazado Lijado	Maquinado	
4	Área de Ensamble	Ensamble	
5	Área de tapizado	Armado y lustre	
	Área de Control de calidad	Control de calidad mercadería	
6	Área de producción	Almacenaje de mercadería	

Capacidad de Producción.

La planta se encuentra equipada con maquinarias y equipos de alta generación, la cual opera 8 horas diarias y 25 días al mes, logrando una producción de 3000 sillas y 500 mesas mensuales.

La producción diaria con 8 horas de trabajo es aproximadamente 120 esqueletos de sillas y 30 esqueletos de mesas, siendo el promedio por empleado de 1 unidades por hora.

Layout.³⁰

Se observó que en J.C.L.S existe un layout por proceso, el cual agrupa los puestos de trabajo por operaciones homogéneas.

A continuación se establecen las características relevantes:

³⁰ SOLANAS, 1998, "Producción. Su organización y administración en el umbral del tercer milenio". Ed. Interoceánica. Bs AS Pág. 50

- Las máquinas y puestos de trabajo son agrupados en forma homogénea.
- Los tiempos de espera son significativos.
- Existen puestos de trabajo o máquinas ociosas.

Maquinado.

- 1- Sierra de corte.
- 2- Sierra de corte transversal.
- 3- Sierra radical.
- 4- Cepillo de superficie plana.
- 5- Cepillo de doble superficie.
- 6- Sierra de rasgado.
- 7- Moldeador.

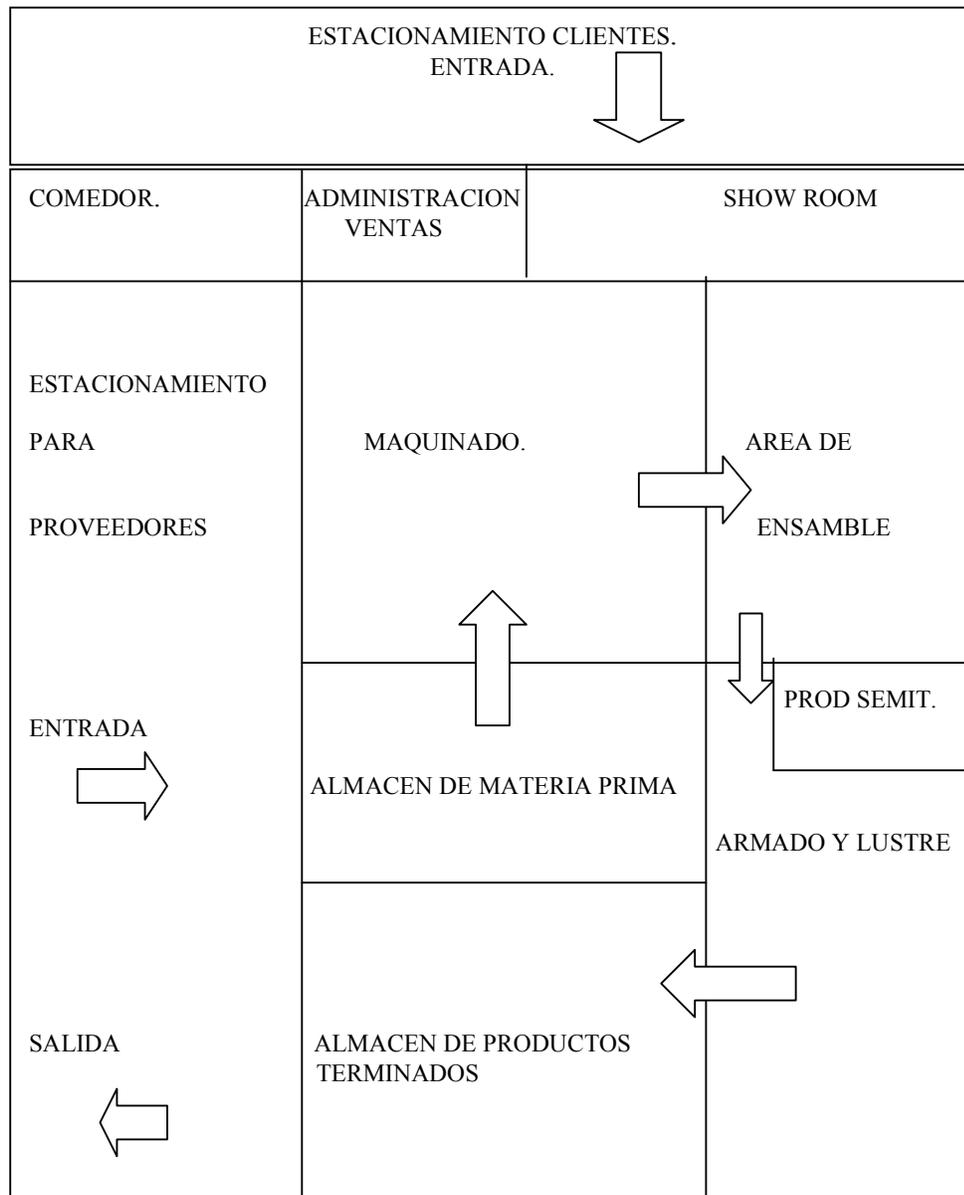
Ensamble.

- 1- Lijadora de correa ancha.
- 2- Lijadora de bloques
- 3- Lijadora de bordes.
- 4- Máquina perforadora.
- 5- Máquina de control numérico
- 6- Muesca de ranuras.
- 7- Máquinas varias.
- 8- Lijadora de cepillo.
- 9- Mesa de trabajo.

Armado y lustre.

- 1- Línea de lijado manual.
- 2- Línea de acabado.
- 3- Cabina de rociado.

Vista de layout por procesos.



El proceso comercial (ventas).

El proceso comercial consiste en la comercialización de los productos que ofrece de manera directa a través del salón de exposición de sus productos, acompañado de actividades que incentivan las ventas, es decir algo de publicidad y marketing.

Una vez concretada la venta, el pedido se entrega dentro de los 5 días de realizado el mismo, de lo contrario la producción tarde de 20 días a un mes, según el volumen requerido, siempre y cuando se tenga el stock necesario de materia prima, de no ser así el plazo de producción puede ser mayor.

Calidad.

Los productos de J.C.L.S.A, reflejan una alta calidad específica en el diseño, lo que significa que existe una concordancia entre el producto requerido por el cliente y el diseño desarrollado por la empresa.

De acuerdo a la observación directa se concluye que la calidad se refleja a lo largo de todo el proceso productivo, durante la vida útil del producto, en el desempeño y performance, en los rasgos accesorios, en la confiabilidad, conformidad, en la estética física y visual de los muebles y en la calidad percibida por cada uno de los clientes.

Se pudo percibir esto al observar el alto grado de fidelización de los clientes con la empresa, además de tener un bajo porcentaje de quejas en relación a los productos entregados.

Clientes.

La composición de la cartera de clientes que la empresa abastece se clasifica en:

Comercio:

Representan el 66% del volumen de ventas y el 50% de los clientes. Están concentrados en locales comerciales para la reventa al público. Son ejemplos de los mismos: el hipermercado Libertad y Falabella.

Gastronómico

Se agrupan en instituciones y empresas tales como hoteles, restaurantes o eventos especiales. Representan el 30% en volúmen de compra y el 42% de la totalidad de los clientes. Se observa un leve incremento de los mismos a igual período de 2006.



Cosmic Bowlin - Córdoba



Ibarra Restaurant - Tierra del Fuego



Moog - Resto Bar - Córdoba



Vacarí - Restaurant - Córdoba



Actitud de Mar - Punta del Este



Dinosaurio Mall - Córdoba

Consumidor Final.

Representan el 4% de las ventas y el 8% de la totalidad de clientes.

Haciendo referencia al crecimiento de este segmento de clientes, es de preferencia de la empresa acaparar la atención de consumidores finales, lo cual disminuye los intermediarios y facilita la comercialización de los productos, siendo que el poder negociador de los mismo es practicamente nulo.

Poder Negociador

Dentro de los comercios, se encuentran clientes como Hiper libertad y Falabella, entre otros de mayor importancia, que debido a sus compras en

grandes volúmenes, cuentan con altísimo poder de negociación que afecta los plazos de pago y condiciona en forma estricta los tiempos de entrega. Para lo cual es fundamental que la empresa cuente con un aceitado proceso de producción y correcta planeación del mismo.

El resto de los comercios son mueblerías medianas, cuyo poder de negociación no es significativo con respecto a las anteriores y los procesos de compra son manejados por la propia empresa.

Con respecto a los consumidores finales, el proceso de negociación es nulo, siendo éstos los más convenientes para la empresa, dado que compran los productos expuestos, no exigen descuentos en compras por grandes volúmenes y sus pagos son de inmediato.

CAPÍTULO 5.

ANÁLISIS FODA Y DIAGNÓSTICO.

Análisis FODA.

El FODA es una herramienta que permite realizar un cuadro de situación o diagnóstico de la organización en base al análisis de cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De éstas, las oportunidades y amenazas pertenecen al subsistema entorno, en tanto que las fortalezas y debilidades se encuentran en los restantes subsistemas organizacionales.

Fortalezas.

- Productos Diferenciados.
- Conocimiento de la competencia
- Flexibilidad al cambio.
- Maquinarias de avanzada tecnología para la producción.
- Empleados con conocimientos en las tareas.
- Eficiente layout productivo.

Debilidades.

- Falta de planificación de la producción.
- Falta de capacidad de respuesta a los pedidos.
- Falta de control de inventarios.
- Deficiencia en la gestión de abastecimiento.
- Inexistencia de registros confiables de ventas.

Oportunidades.

- Falta de inversión tecnológica por parte de la competencia.

Amenazas.

- Incremento del poder negociador de grandes clientes.
- Aumento en la participación de los productos sustitutos.

Diagnóstico.

Del análisis realizado, se desprende que la empresa bajo análisis se encuentra en un buen posicionamiento dentro del mercado interno, ya que sus productos son diferenciados por su diseño innovador y su calidad. Lo cual es producto de una oportunidad vislumbrada por el dueño y una flexibilidad para hacer frente al vertiginoso crecimiento y a los cambios que el mercado le significò.

La capacidad y visión del fundador para la negociación le permite a la empresa incursionar en el mercado externo. Para llevar a cabo este proyecto es necesario una correcta planificación estratégica de la producción, como así también un aceitado manejo de la administración de la logística, lo cual se presenta como una debilidad para la empresa.

La planta de producción cuenta con un eficiente layout, sumado a que cuenta con gente con alto conocimiento de las tareas, que realizan controles minuciosos de la materia prima en cada etapa del proceso productivo, como así también en cada uno de los productos terminados, lo cual permite entregar la mercadería en tiempo y forma. Esta es otra debilidad para la empresa, ya que presenta una falta de capacidad de respuesta de entrega de pedidos, producida generalmente por deficiencias en la planificación y previsión de la demanda.

El desarrollo de la informática ha permitido procesar los datos con velocidad y precisión que antes eran impensables, lo que permite disponer de información en tiempo real y hace que el control pueda tomar en muchos casos carácter preventivo. J.C.L.S.A presenta una complicación, ya que el personal carece de capacitación con respecto al manejo de sistema, lo cual impide el logro de una adecuada administración de logística. Siendo que los datos obtenidos son el fruto de registros manuales e informales basados en conocimiento, experiencia y conocimiento del negocio. De esta manera se

advierte una inexistencia de controles mínimos en el manejo de mercaderías y confección de inventarios.

Si no hay un buen sistema de planificación no puede haber un sistema de control, cuya tarea principal no es castigar errores o encontrar culpables, sino detectar y corregir lo antes posible las desviaciones respecto de los objetivos marcados, retroalimentando el sistema de información que lo mantenga en el rumbo previsto.

CAPÍTULO 6.

PLAN DE ACTIVIDADES.

Plan de Actividades.

1. **Plan de acción:** Organización del área de producción a partir del pronóstico de ventas, gestión de abatecimiento y control de stock.

En el presente trabajo final se expone un plan de acción, el cual tiene por objeto “ Desarrollar un sistema de planeación y mejora de la gestión de la cadena abatecimiento”

Partiendo de la problemática planteada, falta de planificación de la producción e integración de la cadena de abastecimiento, la propuesta se presenta ampliamente satisfactoria para esta demanda y en consecuencia implica una toma de decisiones, que involucra no tan sólo al dueño de la empresa, sino al plantel que integra la misma.

Con esto se busca la posibilidad de integrar procesos, lo que anteriormente se manejaba de forma aislada, ahora confluye en un mismo sistema que permita aprovechar sinergias en pro de conocimientos de producción que se necesita, materia prima, proveedores y mayor eficiencia frente a los clientes.

Dicho plan está compuesto por cinco programas de acción:

- Pronóstico de ventas.
- Planeación de la producción.
- Empleados comprometidos.
- Administración del abastecimiento.
- Fidelización de proveedores.
- Capacitación del sistema de gestión.

Programa 1 Pronóstico de ventas.

Sinopsis.

El presente programa tiene por objeto proyectar las ventas hacia el futuro de manera rápida y confiable utilizando como fuente de datos las transacciones de inventarios, experiencia de la fuerza de ventas y facturación realizada.

Este programa de acción sirve de apoyo a la toma de decisiones por parte del área de ventas, administración y producción.

Objetivo.

- Pronosticar las ventas a partir del segundo semestre de 2008.
- Conocer la cantidad de clientes que se ganan por año.
- Conocer la cantidad de clientes que se pierden por no cumplimiento.

Responsable.

Encargado del área de ventas.

Programa relacionado.

Planeación de la producción.

Actividades.

El encargado del área de ventas deberá analizar donde se encuentra la organización en este momento y hacia donde parece dirigirse de no efectuarse cambios.

A continuación se presentan algunas variables importantes para el estudio de la situación.

- **Características del mercado:** Cantidad de compradores reales y potenciales, perfiles demográficos, actitudes y patrones de compra
- **Competencia:** Cantidad y tipo de compradores; su fortaleza, debilidad; producto, precio, participaciones de mercado, estrategias y características.

- **Integración de ventas y marketing:** Esto incluye publicidad, promoción de ventas, participación en exposiciones y ferias.

- **Determinar el potencial de mercado:** En este paso se evaluarán las ventas máximas para la empresa, para lo cual será necesario desarrollar tres escenarios optimista, pesimista y esperado.

- **Pronóstico de ventas:** Para su ejecución se proponen métodos:

- **Análisis de ventas históricas y tendencias:** consiste en pronosticar las ventas en base a la tendencia pasada de ventas y demanda considerando los factores del contexto.
- **Encuesta de pronóstico de clientes:** Consiste en encuestar a los clientes gastronómico y comercio sobre línea y volumen de productos que se proponen comprar durante un período determinado. Se propone la realización de un monitoreo de los comportamientos y relaciones entre los clientes y la empresa. A través de esto se podrá obtener un panorama general y, no considerar sólo hechos aislados.

Para elaborar la base de datos se propone realizar las siguientes preguntas:

1- ¿Cuál es el potencial de compra de los clientes de J.C.L.S.A?

A partir de hacerse esta pregunta, el responsable de ventas conocerá aquellas características que le permitan identificar el potencial de compra de la clientela de la empresa bajo análisis.

2- ¿Qué valoran lo clientes de los productos?

En este sentido, se deberá identificar que les motiva para adquirir los productos, el precio, la calidad, rapidez de respuesta, imagen, innovación, entrega, entre otras de importancia.

3- ¿Qué canales prefieren los clientes a la hora de comprar?

El encargado del área de compras deberá identificar que canales son los más cercanos y valorados para relacionarse con el cliente: personal, internet, teléfono y carta.

4- ¿Cuáles serán sus necesidades futuras?

No sólo deberá preocuparse de la situación actual, sino de la tendencia en sus comportamientos, por lo que será fundamental identificar todas aquellas características que permitan identificar su evolución, y por lo tanto sus tendencias futuras de compra.

5- ¿Cómo gestionar las quejas?

La recepción de las inconformidades de los clientes les permitirá obtener información valiosa para atender las necesidades de los mismos. La importancia de la resolución de quejas y la utilidad que tienen para prevenir problemas futuros en la empresa es cada vez mayor dado que se gana en tiempo, dinero y en más clientes.

Cronograma de actividades.

Sec	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt														
					Semana 1					Semana 2					Semana 3				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
1	Análisis de vtas y tendencias	20días	30/06/08	30/07/08	[Gantt bars for task 1]														
2	Pron de clientes	10 días	15/07/08	29/07/08	[Gantt bars for task 2]														

Nota. Cabe mencionar que en el cronograma no están contemplados sábados y domingos.

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño e impresión de planillas para encuestas.	1 Block de 250 uds	35,00	\$75,00
Gastos de viaticos			\$150,00
TOTAL			\$225
TIEMPO DE IMPLANTACION DEL PROGRAMA			30 Días
Frecuencia del Gasto			Anual

Programa 2: Planeación de la producción.

Sinopsis.

El presente programa tiene por finalidad planear y programar la producción a partir de la información brindada por el área de ventas y de esta manera prever en forma global cuales serán las necesidades de mano de obra, maquinaria y materia prima.

Objetivo.

- Planificar la producción de acuerdo a la demanda a partir del segundo semestre de 2008.

Metas.

- Conocer el número de unidades a producir con un margen de error de 10% a partir del 2do semestre de 2008.
- Conocer las necesidades de mano de obra, materia prima con base a períodos anteriores.
- Conocer los materiales disponibles en stock con un margen de error de 10%.

Responsable.

Encargado del área de producción.

Programa relacionado.

Pronóstico de ventas.

Administración de abastecimiento.

Fidelización de proveedores.

Empleados comprometidos.

Actividades.

1- Elaborar un plan de producción. El encargado del área elaborará un plan de producción para aplicar a partir del 2 semestre de 2008, tomando como referencia los datos proporcionados por el área de ventas.

Se confeccionará un plan para cada línea de producción, especificando cada producto. Para lo cual, se elaborará un cuadro por línea de producción (ver anexo 5)

2- Confeccionar una lista de materiales por producto. (Ver anexo 6)

A partir del plan de producción, el encargado del área deberá elaborar una lista de materiales que componen cada producto.

Esta lista deberá contener el detalle, características y composición de cada uno de los productos a producir:

- Código del producto.
- Denominación del producto.
- Detalle de piezas que lo forman.
 - Código y denominación.
 - Cantidad de componentes que forman el producto.
 - Si el componente es pieza o conjunto.
 - Indicar si son fabricados o comprados.
 - Indicar el/los proveedores.
 - Dimensiones del material.

3-Conteo de unidades en el almacén: Una vez que el área de producción conoce el número de unidades a producir y la cantidad de piezas por producto, la cual se obtiene de la lista de materiales, se determina las unidades en stock disponibles en el almacén, como así también los que se encuentran en proceso.

Otro punto a tener en cuenta es la cantidad de materia prima disponible en el almacén, como así también la mercadería solicitada a proveedores.

4- **Control y mantenimiento de maquinarias:** El encargado de la planta junto a los operarios deberá programar y lanzar órdenes de mantenimiento, indicando tareas a realizar a cada equipo o maquinaria, que respuesto es necesario, como así también cuando iniciar o terminar las mismas, para evitar inconvenientes en el grueso de la producción.

5- **Realizar el pedido de compra:** Una vez realizado el conteo de mercaderías, el encargado de producción deberá confeccionar una orden de pedido y enviarla al área administrativa para que realice el pedido correspondiente.

Cronograma.

Sec	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt																			
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
1	Plan de producción	10 días	04/08/08	15/08/08	█					█														
2	Lista de materiales	10 días	18/08/08	29/08/08											█					█				
3	Conteo de unidad	10 días	18/08/08	29/08/08											█					█				
4	Mantenimiento	05 días	18/08/08	22/08/08											█									
5	Orden de pedido	01 día	29/08/08	29/08/08																█				

Mecanismo de control.

Para lograr un que se planifique la producción y que la misma tenga un porcentaje de 80% de certeza, es necesario que se conozca de antemano los niveles de ventas a iguales períodos de los años anteriores, con escenarios de las mismas características.

Para controlar que la planificación de la producción tenga menos o igual el porcentaje de error requerido, se realizaran planillas (Ver anexo7)

Al finalizar el período, se analizará cuales fueron los principales motivos por los que no se logró la producción requerida y de acuerdo a los mismos se estableceran los puntos de corrección.

Por ejemplo si los motivos están relacionados con el área de logística, se establezcan los controles pertinentes.

Programa 3: Empleados comprometidos.

Sinopsis.

Consiste en aumentar la capacidad técnica del personal de planta mediante diferentes acciones tales como mantenimiento, tiempo de producción, productividad y motivando a los empleados para que aporten sugerencias y se sientan partícipes de las decisiones de la dirección.

Objetivos.

- Aumentar la capacidad técnica del personal de planta.

Metas.

* Mejorar en un 60% los tiempos de producción partir del segundo semestre de 2008.

*Mantener el grado de motivación actual de los empleados a partir del segundo semestre de 2008

Responsable

Encargado del área de producción..

Actividades.

1- **Capacitar al personal de la planta de producción** El ingeniero de planta de Olivos SRL, empresa de la cual J.C.L.S.A es socia capacitará los empleados de la planta en temas referentes a trabajo en equipo, participación, mejora en los procesos productivos, aprovechamiento de los tiempos, manejo de materia prima, control de stock, mantenimiento de las maquinarias, seguridad en la planta y transporte de la materia prima dentro del depósito.

Para llevar a cabo dicha capacitación, el ingeniero de planta de la empresa Olivos SRL, asistirá a la empresa bajo análisis cada seis meses

2-**Colocar una planilla de sugerencias y opiniones.** La misma será útil para aportar ideas y de esta forma mejorar la calificación técnica, intensificar la relación empleado –empresa y que el personal se sienta partícipe

de las decisiones que toma la dirección. Lo cual dará la oportunidad a los empleados de expresar sus problemas y exponer las soluciones que proponen para mejorar el proceso operativo como así también el clima laboral.

Para implementar la planilla se especificará a los empleados de la planta de producción el tiempo en que se recibirán cada una de las mismas. Se sugiere que el encargado de planta reúna al personal para informar y explicar en que consiste la propuesta. Las respuestas de las sugerencias serán comunicadas por el encargado, que deberá establecer un día para dar las mismas que serán en forma rápida y con la mayor brevedad posible indicando la posibilidad de la aplicación y los motivos por los que no es factible la concreción de algunas.

3- Indicadores a evaluar. Se evaluarán planillas para calificar a los empleados con un puntaje de acuerdo al rendimiento, las mismas se realizarán trimestralmente durante el primer año y luego semestralmente.

Para ello se diseñarán planillas individuales de cada empleado donde se especificarán: la productividad por empleado, tiempo de producción, empleados que aumentan o bajan su eficiencia y actitud frente al trabajo, asistencia de cada uno de ellos y puntualidad, manejo de los tiempos, manejo de materia prima y mantenimiento de las maquinarias donde cada empleado cumple su función.

4- Resultados y premios. Luego de obtenidos y evaluados los resultados se procederá a la identificación de las acciones orientadas a estimular el comportamiento individual, las cuales serán: reconocimiento público de los empleados que tengan un buen desempeño mediante un transparente colocado en la fábrica donde resalte las habilidades y desempeño en cada una de las tareas; suministrar símbolos materiales de importancia y naturaleza de sus trabajos con: diplomas de asistencia perfecta para el empleado que no presente atrasos en el proceso de producción. Además se propone premiar a los empleados con órdenes de compra en supermercados por \$300

Cronograma.

Sec	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt																			
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
1	Capacitación	10 días	30/06/08	11/07/08	■																			
2	Planillas de sugerencias	03 días	11/07/08	13/07/08											■									

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Precio Total
Buzones	5 (Cinco)	\$150
Trasparentes	5 (Cinco)	\$200
Ordenes de compra	3 (tres)	\$1500
TOTAL		\$1850

Mecanismos de control.

Evaluar mensualmente el puntaje alcanzado por cada uno de los empleados. Analizar el porcentaje de empleados que redujeron los tiempos de producción en una escala del 1 al 5 donde 1 es inadecuado, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente (ver anexo 8) y de esta manera analizar el porcentaje de empleados que aumentaron su productividad y en caso de haber un número elevado de empleados que hayan mantenido o aumentado los tiempos de producción se deberán averiguar las causas de dicho inconveniente y corregir el mismo.

Al finalizar el año, y luego de la entrega de los premios a aquellos empleados que lo merecieron, el encargado de producción podrá controlar si sus subordinados lograron reducir los tiempos de producción en el nivel deseado, analizando el nivel de rendimiento según indicadores de medición y comparando el nivel general de rendimiento con respecto a períodos anteriores. (ver anexo9).

Programa 3:Administración del abastecimiento.

Gestión de compras.

Sinopsis.

En J.C.L.S.A la gestión de compras de insumos para la producción, tiene por objeto adquirir la mercadería al menor precio, en las mejores condiciones posibles dentro de las características de calidad predefinida; con un plazo de entrega que se adecue a las necesidades del plan de producción.

Responsable.

Para llevar adelante la gestión de compras se ha seleccionado como responsable al dueño de la empresa junto a la responsable del área administrativa debido al conocimiento que los mismos cuentan en lo que respecta a este tema. Es importante mencionar que desde el inicio de la empresa, el dueño se ha encargado de la selección y la negociación con los proveedores, de manera que esta actividad no puede ser suplantada por otra persona que trabaje en la empresa.

Objetivos.

Realizar compras de insumos de la manera mas eficiente posible.

- Disminuir en un 5% los gastos de compras a partir de segundo semestre de 2008.
- Identificar en su totalidad la materia prima disponible en el depósito a partir de segundo semestre de 2008.

Actividades:

1- Selección de proveedores: El responsable de producción será quien envíe una solicitud de compra a la encargada administrativa, especificando tipo de producto, cantidad y plazo de entrega.

El dueño de la empresa junto a la responsable del área administrativa se encargarán de seleccionar los proveedores, teniendo en cuenta lo especificado en el programa Fidelizando proveedores.

Se realizará un pedido de cotizaciones a cada uno de los proveedores para un insumo determinado por distintos medios, ya sea vía telefónica, fax o por correo electrónico.

La solicitud de cotización enviada por el proveedor deberá contener:

- Número de solicitud.
- Fecha de emisión y vencimiento de la oferta.
- Cantidad.
- Descripción detallada del material.
- Precio Unitario.
- Lugar de entrega.
- Condición de pago.
- Nombre de la persona que solicita la cotización.
- Observaciones o condiciones generales y particulares.

Modelo de cotización propuesta. (Ver anexo10)

Una vez elegidas entre las mejores ofertas se procederá a su análisis para su posterior negociación con el proveedor que haya presentado la oferta más conveniente.

2- **Emisión de orden de compra:** La encargada de administración deberá emitir la orden de compra al proveedor más conveniente.

A los fines del análisis, se realiza una tabla comparativa con todas la ofertas recibidas, considerando que este documento, sólo es exclusivo del departamento de compras, en la cual se vuelcan todos los datos proporcionados por los distintos proveedores.

La tabla deberá contener los siguientes tópicos:

- Descripción detallada del artículo cotizado (modelo, numero de serie, etc)
- Cantidad.
- Precio unitario y precio total.
- Condiciones de entrega.
- Condición de pagos.

- Nombre del proveedor (indicando si es fabricante, distribuidor, nacional o extranjero)
- Fecha de la cotización que se está comparando.
- Observaciones.

Como resultado de esta comparación, se obtendrá el proveedor con el cual se llevará a cabo la negociación.

Una vez elegido el proveedor, se procederá a confeccionar una orden de compra con tres copias, la original se le entregará al proveedor, una copia para el departamento de administración quien la constatará contra factura para hacer los pagos y por último se emitirá una copia al almacén, quien la utilizará al momento de la recepción.

Cabe destacar que el pedido de compra debe ser lo suficientemente claro, en cuanto a material requerido, cantidad solicitada, fecha y lugar de entrega, tipo de embalaje o cualquier otro dato considerado importante, si esto no se cumple, el resultado de la acción de comprar no será el esperado, pues, se incurrirá, en sucesivas consultas que sólo generarán demoras innecesarias.

Modelo de solicitud de pedido u orden de compra.(Ver anexo11)

Cronograma.

Secuencia	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt																			
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
1	Selec. Proveedores	05 días	14/07/08	18/07/08																				
2	Em. Orden de compra	02 días	23/07/08	24/07/08																				

Mecanismos de control.

Los pedidos emitidos deberán registrarse en el sistema de gestión italiano para su comparación con el remito y facturación. Dicho sistema, tendrá preestablecido en cada pedido de compra, los parámetros de aceptación de la mercadería (proveedor, fecha prometida de entrega, precios y cuantías) Esto permitirá que una vez recibidas las mercaderías se proceda a la verificación del material contra la orden de compra.

Gestión de depósito.

Sinopsis.

Este programa tiene por objetivo, controlar, almacenar, seleccionar y distribuir la mercadería dentro del depósito de acuerdo a la codificación realizada y frecuencia de uso. Asimismo, se responsabilizará de administrar el stock y el movimiento del mismo para un adecuado control y gestión.

Objetivos.

Lograr la sistematización de los almacenes en un plazo de 2 meses, para identificar y ejercer un control de aquellos materiales y productos terminados y semiterminados de ambas líneas de producción.

Responsable.

Para la ejecución de este programa, es necesario una persona de absoluta confianza que cuente con los conocimientos necesarios dentro del área de producción como así también de depósito. Para lo cual se designa al encargado de producción para llevar adelante esta propuesta de gestión.

Es importante mencionar que esta área debe llevar a la vez un control aceitado de los productos disponibles en el stock.

Actividades a desarrollar.

1-Información de Stock. El encargado del almacén, será quien sea responsable de informar al encargado de producción el stock disponible tanto en productos terminados como semiterminados, como así también deberá informar la disponibilidad de materia prima en el almacén para que el encargado de producción solicite los pedidos al responsable de compras.

2-Control de ordenes de compra: El encargado del almacen será quien recepte las solicitudes de órdenes de compra o reposición, emitidas por compras para la comparación de lo pedido, contra lo recibido.

3-Control de mercadería: Una vez ingresada la mercadería, el responsable tiene a su cargo el control de la misma. El mismo se concreta con la comparación de las cantidades entregadas por los proveedores y las requeridas. Por otro lado el control deberá recaer sobre la calidad de la mercadería recepcionada en cuanto a que no existan embalajes rotos, devolución de mercadería errónea o defectuosa, entre otros.

4-Almacenamiento: Una vez concluido el control se procederá al almacenamiento de materia prima, reubicándola en el depósito según la frecuencia de uso. Es decir las maderas en un primer orden de prioridad, mientras que los solventes, tintes y tuercatinas en un segundo orden.

5-Inventariado: El responsable deberá mantener los registros de ingreso /egreso de mercadería, ya sea productos terminados, semiterminados como así también materia prima para informar al encargado de producción las variaciones y que el mismo lo pueda constatar con el plan de producción, pudiendo prever las necesidades de compras.

Para realizar esta actividad se deberá en primer lugar determinar el inventario actual y codificarlo, esto permitirá conocer las cantidades exactas de cada artículo, faltantes, roturas y obsolescencias. Luego se deberán clasificar según sea A, B, C (valor que representan sobre el inventario) para conocer posteriormente cuales son aquellos productos y materia prima que deben mantener un control estricto. Para llevar a cabo la clasificación será necesario contar con una persona encargada de efectuar el recuento y clasificación de los productos por medio de una planilla. La misma deberá contener el código del artículo, nombre, cantidad en inventario, precio unitario, precio total, porcentajes y clasificación ABC.

Una vez obtenido el valor del inventario total, y ordenado los productos por precio total, se calculan los porcentajes que representa cada tipo de producto con respecto al valor total del valor total del inventario y el porcentaje acumulado. Posteriormente con esta información se podrá realizar la clasificación ABC que considerará como A aquellos productos de gran valor que representan un 20% en cantidad y 80% del valor del inventario total; como

los B los que constituyen un 40% en cantidad y un 15% en valor y finalmente como C aquellos que representen también un 40% en cantidad pero solamente el 5% del valor.

A la vez será responsable de seleccionar los productos de mayor rotación, lo cual le permitirá proveer información al encargado del área como complemento a la hora de planear la producción. De la misma manera lo hará con la materia prima.

Esta política de puesta en marcha de control de inventarios, deberá ser acompañada por el uso correcto del sistema de gestión italiano, a través de una facturación de los artículos y el módulo control de stock, que deberá ser actualizado cuando ingresa la mercadería al depósito y luego descontado contra facturación.

Mecanismos de control. (Ver fichas Anexo12)

Para llevar adelante el control del presente programa, el responsable de producción será el encargado de tipear las planillas donde se asentarán los datos arrojados por el sistema, para comparar según conteo de stock el relevamiento de la totalidad de productos que comercializa la empresa.

En caso de que existan diferencias entre los datos surgidos del conteo y los del sistema, el responsable de producción deberá estudiar las posibles causas de tales variaciones como errores en la carga de datos según código, devoluciones de mercaderías no registradas, entre otras de gran importancia.

Para controlar que los artículos no permanezcan en stock un tiempo prolongado, el encargado de producción, lo hará mediante planillas el método ABC, teniendo en cuenta las tres categorías, evaluando en forma permanente cada uno de ellos para que se mantenga ajustado el inventario de los productos de tipo A y de esa manera evitar una inmovilización de capital. Este tipo de control será realizado de manera trimestral, con la presentación del reporte correspondiente al dueño de la empresa.

Para controlar que los artículos no permanezcan en stock, se debe administrar correctamente el inventario como así también la constante actualización de carga de datos al sistema, es decir, descontando los productos a través de facturación y el módulo de stock. Al final de cada trimestre, se realizará la verificación de la información en el sistema, para corroborar la tasa de rotación de los productos. De ser mayor al tiempo asignado, significa que el producto debe comprado en mayor cantidad. Cabe aclarar que este tipo de control, permite al encargado de producción y administración planificar la frecuencia del abastecimiento de acuerdo a los productos que tienen una tasa de rotación menor a tres meses, teniendo en cuenta además los resultados arrojados por la red de ventas y la planeación de la producción.

Cronograma.

Secuencia	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt																			
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	
1	Inf de stock	05 días	07/07/08	11/07/08																				
2	Control ord. de compra	01 día	Seg fecha	Seg Fecha																				
3	Control de mercadería	02 días	Seg Fecha	Seg. Fecha																				
4	Almacenamiento	04 días	Seg Fecha	Seg Fecha																				
5	Inventariado	20 días	07/07/08	31/08/08																				

Programa 4 : Fidelizando proveedores

Sinopsis.

Consiste en evaluar la capacidad de respuesta de los proveedores actuales de J.C.L.S.A ante la detección de una necesidad y negociar con los mismos condiciones más favorables para la empresa, cumpliendo siempre con las premisas básicas de la misma.

Objetivos.

- Optimizar relaciones con los proveedores.
- Garantizar en un 85% la calidad, tiempo de entrega y precios de las compras de materia prima a partir del primer semestre de 2008.

Responsable.

Encargado de administración.

Actividades.

1-Relevamiento de presupuestos. La responsable del área de administración junto al presidente de la firma, mediante fax o vía telefónica, teniendo en cuenta los proveedores con que actualmente trabaja la empresa, realizarán un relevamiento de nuevos presupuestos y analizarán las cotizaciones, relación costo, calidad, capacidad financiera, técnica, cumplimiento en la entrega y forma de pago.

2-Clasificación de proveedores. Se deberá realizar una clasificación de cada uno de los proveedores considerando los factores que la empresa reconoce como de fundamental importancia, tales como: calidad, entrega, costos, capacidad financiera y de producción, asignándoles una ponderación de acuerdo a la apreciación y análisis de cada uno de ellos. Luego evaluará a cada proveedor con un puntaje que va desde 5 como excelente, 4 como muy

bueno, 3 como bueno, 2 como regular y 1 como malo. A continuación ha de confeccionar una tabla (ver anexo 13) que incluya los factores antes mencionados como fundamentales para la empresa, la ponderación, el puntaje según los factores que destaquen al proveedor y el puntaje ponderado.

Por último se combinarán estos datos en una única tabla (ver anexo13) que incluya a todos los proveedores y que contenga los factores mencionados con anterioridad, la ponderación esperada por parte de la empresa, puntaje del proveedor y la ponderación alcanzada por los mismo.

Al término de la confección de las tablas, la encargada del área administrativa junto al dueño de la empresa interpretarán los resultados de las mismas, seleccionando al proveedor que obtuvo el mayor puntaje ponderado, sin perder de vista la ponderación alcanzada en los factores de mayor peso para J.C.L. S.A.

3-Análisis de cotizaciones. Luego de analizadas minuciosamente cada una de las cotizaciones enviadas, de acuerdo a las variables más importantes de ponderación, se deberá establecer los contactos vía telefónica, E-mail y fax con aquellos proveedores que sean importadores de materia prima y que sean convenientes para J.C.L.S.A. de acuerdo a las variables y el grado de ponderación de las mismas para discutir y renegociar con el dueño de la empresa sobre las cotizaciones, relación costo beneficio, capacidad de respuesta de los pedidos y fundamentalmente la forma de pago. Esta renegociación en todos los puntos antes detallados se intentará primeramente con los proveedores de bajo poder de negociación.

Cronograma.

Secuencia	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt																			
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
1	Rel de presupuestos	03 días	28/07/08	01/08/08																				
2	Clasificación de proveedores	05 días	04/08/08	08/08/08																				
3	Analisis de cotizac.	01 día	12/08/08	13/08/08																				

Mecanismos de Control.

Para garantizar en un 85% la calidad, tiempo de entrega y precios, el dueño de la empresa controlará mensualmente mediante fichas (ver anexo13) de cada proveedor donde se incluirán números que van desde el 1 al cinco asignándoles a los mismos un porcentaje de acuerdo a la importancia que la empresa le de a los factores mencionados en la sinopsis del programa. Se toma al número 5 como excelente y se le asignará el 40%; el número 4 se clasificará como muy bueno con un porcentaje del 30%, el número 3 con bueno con un porcentaje del 30%, el número 2 con regular y el 1 como malo ambos con el 5%.

Se debe tener en cuenta que la empresa pondera a los tiempos de entrega con 4 al igual que el precio, mientras que a la calidad se le asigna 5.

Cada proveedor tendrá tres meses de prueba, para lo cual habrá una ficha que será llenada el encargado de producción al momento de ingresar la mercadería al depósito. La ficha contará de tres puntos de alta relevancia para J.C.L.S.A., por lo que la ficha estará dividida en tres columnas donde se describirán tales puntos junto a sus porcentajes, siempre teniendo en cuenta la organización asignada por la organización.

Una vez finalizado el período de prueba se procederá a la suma total de los porcentajes que se obtuvieron de acuerdo al cumplimiento de cada proveedor.

Si la suma de los porcentajes es mayor o igual a 85% se cumple con la meta propuesta. En caso de que no llegase al 85% se permitirá un margen de error del 5%; si éste resultara ser mayor al 5% se reestablecerán los contactos con mayor nivel de exigencia y compromiso.

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Diseño e impresión de planilla de fichas	1 Block de 250 uds	35,00	\$75,00
TOTAL			\$75,00
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA			18Días
Frecuencia del Gasto			Anual

Programa 6. Mejorando la organización.

Sinopsis.

Consiste en mejorar y optimizar la organización en el área de administración y ventas para que las actividades se realicen en forma más eficiente mediante un trabajo organizado y controlado incorporando nuevas técnicas y formas de trabajo.

Objetivos.

- * Mejorar los procesos operativos.

Metas.

- * Lograr que la información sea ingresada al sistema a partir del segundo semestre de 2008.

Responsables.

José Lascano.

Actividades referidas a la capacitación en el uso del sistema de gestión italiano.

1- Capacitar al personal en la carga de datos para mantener actualizado el sistema de gestión. De dicha actividad estará a cargo de la responsable del área administrativa, quien coordinará los plazos de capacitación.

Para esto deberá programar la capacitación, con fechas, tiempos estimados de duración, para que el encargado del mantenimiento de software ubicado en Italia envíe la persona idónea para esta tarea

2- El responsable de llevar adelante la capacitación deberá asistir a la empresa con el fin de conocer el funcionamiento de las distintas actividades para luego capacitar al personal administrativo y ventas en el uso del sistema

de gestión italiano haciendo conocer la importancia de la carga de datos para mantener actualizado el sistema permitiendo contar con la información necesaria en tiempo y forma a la hora de tomar una decisión.

Se debe capacitar al personal administrativo en carga de datos de las compras, movimientos de la mercadería, registrar los ingresos con códigos, y al momento del egreso se descarga la mercadería en forma automática. Además se debe capacitar en carga de datos referidos a las cobranzas, lista de pedidos, confección de presupuestos, métodos de análisis e interpretación de datos e información para uso en una planeación estratégica y operativa.

En el área ventas capacitar al personal en temas de carga de datos que posibilitan emitir total de ventas por clientes, por productos, cantidad de clientes según volumen de compra, frecuencia de compras y parámetros de exigencia de cada uno.

Lo cual permitirá analizar el grado de fidelidad de cada cliente con la empresa. Así mismo esta información será de utilidad para proyectar las ventas de acuerdo a las conductas de compra de cada cliente.

3-Una vez capacitado el personal administrativo y de ventas, el responsable debe asignar a los encargados de carga de datos una clave de seguridad o PIN para ingresar al sistema y la tarea de realizar un relevamiento de los datos que son requeridos por el departamento de producción y presentárselo al jefe del mismo en forma mensual detallando movimientos de stock, producción mensual, detalle por modelo, listado de stock por descripción y códigos.

4- Realizar un back up de seguridad a última hora del día para proteger los datos del sistema. Dicha actividad será llevada a cabo por el personal de ventas y administración.

Cronograma.

Secuencia	Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Final	Diagrama de Gantt																			
					Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
					D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5	D1	D2	D3	D4	D5
1	Capacitación	05 días	04/08/08	08/08/08																				
2	Tópicos de capacitación	05 días	04/08/08	08/08/08																				

Mecanismo de control.

Se emitirán en el primer año de realizada la capacitación informes de cada taller de relevamiento realizados por el encargado de dicho programa. Los informes deben contar con información tomando como base indicadores de: mejoras en los procesos internos de la organización, cargas de datos, mejoras en la organización desde el manejo del sistema.

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Mantenimiento anual de software		\$60000	\$60000
Viáticos (Capacitación)*		\$5550	\$ 5550
TOTAL			\$65550
Frecuencia del Gasto en Viaticos			Semestral
Frecuencia del Gasto en mantenimiento en software			Única vez

- Pasaje ida/ vuelta a Italia, compañía aérea Alitalia \$ 4600. Estadia diaria (Alojamiento con desayuno \$150, Almuerzo y gastos varios \$200) Se estiman 5 días para capacitar.

Conclusión final.

Según se desprende de todo lo analizado en el presente trabajo y principalmente de lo expresado en el Planteamiento del Problema, es dable recordar que la empresa sujeta a análisis es una PYME, que a pesar de su posición competitiva en el mercado, descuida actividades internas muy necesarias a la hora de mantener esa posición de liderazgo.

Como ya se mencionara, la empresa no cuenta con un diseño adecuado de abastecimiento, como así tampoco un eficiente control de inventario, lo cual le provoca a la misma pérdidas y demoras en la producción por no contar con la mercadería en el momento justo. Sumado a esto, la empresa bajo análisis no cuenta con un control adecuado del movimiento de mercaderías dentro del depósito, lo cual trae ocasiona una desactualización de información a la hora de dar respuesta a los pedidos.

Para la consecución de dichos fines se proponen programas de gestión tales como; plan de ventas, planeación de la producción, administración de abastecimiento, Fidelizando proveedores y gestión de depósito.

Con la implementación del programa como “Planeción de la producción y planeación de ventas” se busca conocer en tiempo real la producción que se necesita, como así también referencias de productos vendidos, períodos de tiempos que deben cumplir y comportamientos de clientes.

Con la descripción del proceso “Gestión de Compra” se logrará planificar eficazmente la adquisición de mercadería necesaria para el funcionamiento de la empresa. A través de la confección de solicitudes de orden de compra o reposición se evitará la compra innecesaria y excesiva de mercadería, inmovilización de capital y costos de almacenamientos que las mismas pudieran ocasionar.

También podrá llevarse un control del comportamiento de los proveedores actuales y potenciales de la empresa por medio de la confección de planillas descritas en el programa "Fortaleciendo Vínculos", en las cuales se ponderan los factores relevantes para la empresa; posibilitando así a los responsables de este proceso la continuidad de las negociaciones según sean satisfechas sus expectativas.

Las funciones que engloba la "Gestión de Depósito" son de suma importancia para la operatoria de la empresa, debido a que su correcto funcionamiento traerá aparejado un mayor control de la mercadería existente, permitiendo a los responsables de compra planificar adecuadamente el abastecimiento, contado con la información suministrada por el área de ventas de acuerdo a la estimación de la demanda y la planificación de la producción realizada por el responsables de la misma.

Al definir este proceso se buscó por un lado, otorgarle funciones que le serán propias, y por el otro, constituirlo en un departamento de control de la gestión de compra.

Con los programas de capacitación, tanto para el personal administrativo, ventas y producción, se busca que en la empresa toda la información esté disponible y sea útil a la hora de tomar una decisión, ya sea al momento de efectuar un pedido, como así también a la hora de negociar una venta en cuanto a los plazos de entrega.

Diseñar una empresa desde los papeles, resulta más fácil que traspolar un diseño a la vida real. La. El presente trabajo intenta conjugar diseño y acción con miras a una PYME de vanguardia.

CAPÍTULO 7.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

Bibliografía.

- *LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO- Bernardo Prida Romero, Gil
Gutierrez Casas
Editorial Mc Graw Hill- 1996.
- *CANALES DE DISTRIBUCIÓN. ESTRATEGIA Y LOGÍSTICA COMERCIAL-
Hugo Rodolfo Paz. Editorial Universo.
- *LOGÍSTICA EMPRESARIAL. CONTROL Y PLANIFICACIÓN- Ronal H Ballou.
Ediciones Díaz de Santos. SA- 1991.
- *PRODUCCIÓN. SU ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN EL UMBRAL
DEL TERCER MILENIO- Ricardo Solanas- Editorial Interoceánicas S.A. Bs. As.
1998.
- *ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN – Juan Serra, Oscar Mateos,
Telmo Torres-1 edición. Editorial Copiar. Córdoba- 2001
- *LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO – Néstor Ferraresi, Juan Serra- 1
Edición. Editorial copiar. Córdoba- 2004.
- *LGÍSTICA Y MARKETING PARA LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL- Soret de
los Santos. Editorial ESIC- 1996.

Anexos.

Anexo 1

Entrevistas.

Tipo de entrevista: Estructurada.

Tipo de preguntas: Abiertas.

Tiempo estimado: 30-45 minutos.

Persona que se entrevistó: Dueño de la empresa.

1- ¿Cual es el nombre de la empresa?

Lascano- “ el nombre de la empresa es J.C.L.S.A.”

2- ¿ Cuando inaugura su empresa? ¿ Cómo se desarrollo a partir de ese momento?

Lascano dice- La empresa se fundó en el año 1990, con cuatro empleados. La producción eran básicamente sillas de madera de algarrobo. En el año 1996, asocio a una de las principales fábricas de Italia; OLIVOS SRL. Esta fusión significó un notable paso adelante en nuestra identidad empresarial, teniendo en cuenta la trayectoria de nuestro socio conseguida a través de 70años de experiencia en el diseño y elaboración de sillas y mesas.

Gracias a esta asociación, podemos disponer de experimentados procesos de producción industrial que nos permiten mantener la misma calidad de construcción, reconocida y apreciada en el mundo entero”

3-¿Quiénes son los principales competidores de la empresa?

Lascano dice- “Nuestros principales competidores son esencialmente las empresas que siguen neutra misma estrategia es decir la diferenciación en términos de calidad, no en precios. Más específicamente nuestra principal competidora es la empresa Vivendi que se encuentra en la ciudad de Buenos Aires, que produce productos sillares a los nuestros y dirigidos al mismo segmento de mercado.

Después, están las demás empresas que si bien producen mesas y sillas destinadas a otro segmento y con otra estrategia, no dejan de ser

competidores. Pero como dije, las más fuerte es Vivendi, siguiendo en importancia Sediana, otra empresa con características similares a J.C.L.S.A

3- ¿Como esta formada la empresa? ¿ Cual es la estructura/ organigrama?

Lascano dice- “En la empresa tenemos tres áreas importantes: administración, ventas, diseño y producción. Además es importe recalcar la participación del Contador como asesor externo”

4- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?

Lascano dice- Como cabeza se encuentra el presidente de la empresa, luego de manera directa en un nivel más abajo se encuentra el área de administración, ventas y producción. Básicamente esa es nuestra estructura de organización.

5- ¿Cual es la actividad de la empresa?

Lascano dice- “ La empresa básicamente se dedica a la fabricación de mesas y sillas de madera. Con la asociación con Olivos nos permitió perfeccionar nuestro proceso de producción adquiriendo tecnología que en su momento fue novedosa, hecho que nos inclinó a cambiar nuestra línea de producción, es decir dejar atrás la línea de algarrobo y desarrollar la línea que nosotros llamamos contemporánea, con otra madera, es decir las maderas mas finas que permitan dar dobleces a los modelos con respectivas combinaciones.

5-¿Cuales son los objetivos de la empresa a futuro? ¿ Cómo planifica?

Lascano dice- En realidad el crecimiento de la empresa no se basó por tener unos objetivos planteados de manera clara, sino que mas bien el crecimiento se dio por las situaciones favorables que se nos presentaban. Reconozco que es una gran debilidad no plantear objetivos, nosotros tomamos las decisiones sobre la marcha, lo cual nos trae bastantes complicaciones, especialmente en nuestro fuerte que es

la producción, como así también en las áreas relacionadas a ellas compras e inventarios”

Anexo 2

Tipo de entrevista: Estructurada.

Tipo de preguntas: Abiertas.

Tiempo estimado: 45 a 60 minutos.

Persona que se entrevistó: Encargada de administración.

1- ¿ Que herramienta de comunicación existen en la empresa, tanto a nivel interno como externo?

Encargada del área dice- “Las relaciones entre los miembros de la empresa son de carácter informal, en todas las direcciones, es decir un empleado es libre de plantear una situación directamente al jefe como así también el dueño de la empresa, recorre día a día la planta, interesándose por cada uno de los operarios. En realidad es un ambiente de trabajo muy bueno, compartimos asados, partidos de fútbol y celebramos reuniones donde cada uno asistimos con nuestras familias”

2- ¿Cómo esta compuesta la empresa?

Encargada de área dice- “En el área de producción, existen 16 operarios, los cuales se encargan de llevar adelante todo lo relacionado a la producción. Después, como bien te dijo el presidente de la empresa, existen 2 áreas bien definidas, es decir ventas quien se encarga de todo lo relacionado con los clientes, gestión comercial y alguna tarea específica del área de marketing. Otra área importante de la empresa es Administración, la cual trabaja codo a codo con el personal de ventas y producción.”

3- ¿Cuál es la edad promedio de las personas que integran los puestos gerenciales y los operativos?

Encargada del área dice- “El personal gerencial de la empresa tiene aproximadamente entre 30-50 años. Presenten estudios cursados de carácter terciario, cada uno relacionado al área de trabajo. En cuanto al personal operativo la edad oscila entre los 20 y 50 años de edad, y de los cuales muy pocos tiene estudios secundarios completos, y en algunos casos se registra que no tienen la escuela primaria finalizada.”

4- ¿Como es la empresa ante los cambios que se pueden producir?

“El hecho de cambiar una línea por otra, con otra materia prima y dirigida a otro segmento del mercado, no sólo nos mostró la capacidad de innovación de la empresa sino también la enorme capacidad de enfrentar los cambios, lo cual nos favoreció al crecimiento. Lo cual se puede observar en los reportes de ventas, es decirle aumento de participación de la línea contemporánea en 9 puntos porcentuales con respecto a igual período de 2005.”

5- La empresa, presente algún sistema de información donde registre sus movimientos, mercaderías en existencias y movimientos contables. La encargada del área dice- “ Si tenemos un sistema de Gestión llamado Italiano, el cual es usado muy poco, no por su ineficiencia, sino porque no existe una concientización por parte nuestra acerca del uso del mismo.

6 - A la hora de seleccionar sus proveedores.... ¿ Que variables toma en cuenta, o bien que variables considera la empresa como importantes?

Encargada del área – “La empresa a la hora de seleccionar quien provea de materia prima no deja de tener en cuenta la calidad, plazo de entrega y la garantía.

Generalmente tratamos de trabajar con un mismo proveedor, pero a veces nuestro ciclo de compra es medio desordenado, ya que decidimos comprar sobre la marcha, por lo que compramos a diferentes proveedores. Es decir no tenemos un proveedor fijo sino 2 o 3 de cada materia que cumplen con los requisitos. Esto a veces nos trae problemas, ya que los proveedores conocen esa situación y en muchas oportunidades no podemos conseguir descuentos, como así también el compromiso de lealtad de ellos”

7-¿Cuales son los proveedores más importantes de la empresa?

Encargada del área dice- “Bueno tenemos Valetto, quien nos importa la laca poliuretánica desde Brasil, La casa del Tapicero, quien nos trae las

telas para los tapizados cortados a medida, ya que nosotros no contamos con las maquinarias ni el personal capacitado para eso. Otro de los proveedores importantes son Polipumas quien nos provee el poliéster para el armado de las sillas. Otros proveedores que te puedo mencionar son los que nos proveen la madera, nuestra principal materia prima, entre ellos tenemos Jurick Juan e hijos, quien nos provee el guatambú, al igual que Lioni Lisandro Mauricio.”

Anexo 3.

Tipo de entrevista: Estructurada.

Tipo de preguntas: Abiertas.

Tiempo estimado: 30 minutos

Persona que se entrevistó: Encargado de producción.

1- Que toma en cuenta a la hora de programar y planear la producción?
Encargado del área- Realmente la empresa ha descuidado esa tarea, ya que no se realiza, en ocasiones recibimos pedidos de nuestros clientes y no tenemos ni idea que tenemos en el depósito, generalmente hay productos que no se venden.

La producción se realiza a medida que se reciben los pedidos, generalmente no tenemos un stock suficiente para cumplir con pedido, generalmente el de los clientes que consideramos grandes, o bien los institucionales. A veces esto nos lleva a perder ventas.

2- Como planea las compras?

Encargado del área dice- “Las compras no se planean, sino que se realizan a ojo cuando se va disminuyendo el stock hacemos los pedidos, a veces debemos parar el proceso por falta de mercadería o bien no podemos terminar la producción de los productos semiterminados. Nosotros en nuestro almacén tenemos productos terminados, y semiterminados, lo que le llamamos esqueletos (es decir esperan ser laqueados y tapizados)”.....

.....” como te decía no tenemos un punto donde nos diga hay que pedir, sino que los pedidos se realizan a ojo de acuerdo al pedido de producción que tengamos y en muchos casos hemos pedido mercadería que si hay en el stock y no hemos realizado pedidos de mercaderías que efectivamente necesitamos.....”

3- Con respecto al proceso de producción ¿ Como los define, como se clasifican las maquinarias dentro del sector?

“ Como habrás observado en la visita a la planta de producción las maquinarias se encuentran ordenadas de acuerdo al proceso.

Luego de la unión de la empresa con Olivos, se adquirió tecnología sofisticada tales como hornos de secado y la máquina de control numérico, lo cual permite a través de una prensa y una matriz lograr modelos diferenciados de gran resistencia y comodidad.

Anexo4

Tipo de entrevista: Estructurada.

Tipo de preguntas: Abiertas.

Tiempo estimado: 30 minutos

Persona que se entrevistó: Encargado de Ventas.

1- ¿Cuales son los clientes actuales de la empresa?

“La empresa tiene una importante cartera de clientes. Se podría decir que los clientes los dividimos en tres categorías, más específicamente, lo que denominamos grandes, donde se encuentra el Hipermercado Libertad, Falabella, y negocios de reventa. Además están los gastronómicos, donde se agrupan los bares, restaurantes, hoteles y por último están los consumidores finales, los que nosotros también llamamos clientes hogar”

2-¿Cual es la frecuencia de las compra de estos clientes?

“Normalmente, los grandes clientes, compran de manera trimestrales pero volúmenes grandes, los que menos compran son los clientes de Hogar, pero su composición es elevada. Nos interesa este tipo de clientes, ya que si bien nos compra en menos cantidad, ellos no ejercen presión a la hora concretar una venta, ya sea en cuanto al plazo de entrega como condiciones de financiación. Generalmente, se concreta la venta de contado”

“Existe una cartera de aproximadamente 300 clientes, de los cuales el 42% son clientes institucionales, el 50% pertenece a clientes grandes, mientras que el resto pertenece a los consumidores finales.”

....” Si analizamos los volúmenes de ventas, aproximadamente el volumen de compra de los clientes grandes es de 66%, 30% para los clientes gastronómicos y un 4% para los clientes Hogar o consumidores finales. Es importante recalcar que la frecuencia de compra de cada uno de ellos es de cada 2 o tres meses, dependiendo de los volúmenes que hayan solicitado

Entre los clientes de importancia tenemos:

Hoteles.

- Sheraton Córdoba.
- Hotel Gala Chaco.

- Amerian Park Hotel Córdoba.
- Howard Jhonson Río Ceballos Córdoba.
- Hotel Salto Grande Concordia.
- Alexander Hotel Puerto Iguazú.
- Calafate Parque Hotel Calafate.
- Sierra Nevada Hotel Calafate.
- Hotel Casa Real Salta.

Bares/ Restaurantes.

- Alcorta Restaurant Córdoba.
- Café Cabrales SA Bar Itinerante.
- Davis resto Bar Rosario.
- Bursátil Café Córdoba.
- Café de la Plaza Córdoba.
- Club House Country Las Delicias.
- El Potrerillo Alta Gracia.

Centros comerciales.

- Alto Avellaneda Shopping.
- Alto Palermo Shopping.
- Dolce Café Alto Palermo.
- Patio de comidas Dinosaurio Mal Córdoba.
- Sitio Resto Bar- Nuevo Centro Shopping.
- Ángelus Resto-bar Shopping de la Terminal Tucumán.
- Angeles Resto – Bar Yerba Buena Shopping Tucumán.

Espacios Libres.

- Mundo Marino San Clemente del Tuyú.
- Club Naval Las Salinas Viña Del Mar Chile.
- Cines Gran Rex, Córdoba.
- Casino de Carlos Paz.
- Ocean Club, Mar del Plata.

- Cosmic Bowgling, Córdoba.
- VIP Equipo oficial Honda TC 2000.
- VIP Equipo oficial Toyota TC 2000.

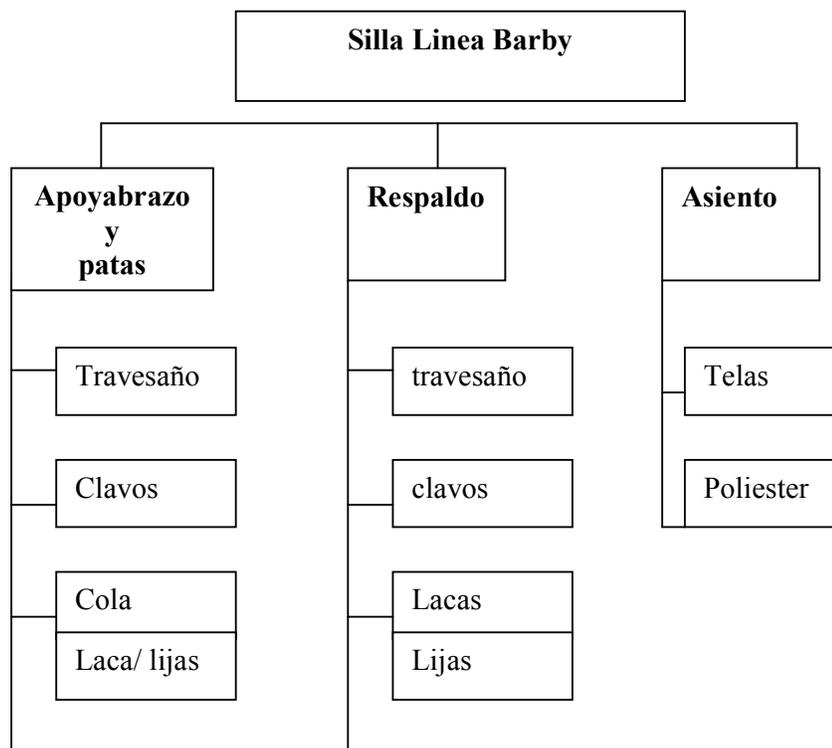
Anexo 5

Línea de producción	
Producto	
Mes	Demanda

Totales	

Anexo 6

Formulario de registro de datos							
Designación del producto					Código		
Información del componente.							
Código	Designación	Cantidad	Un de medida	Costo	com./Fabric	T d Fabric.	Proveedor



Anexo 7.

Periodo	Demanda	Stock	Prod. Requer.	Prod. Real	Faltante	Porcentaje	Motivo	Observaciones
Enero								
Febrero								
Marzo								
Abril								
Mayo								
Junio								

Planilla de rendimiento.

Datos:

Empleado: _____

Antigüedad: _____

Máquina: _____

Fecha: _____

Indicadores

Puntaje

TRABAJO EN PLANTA	Mantenimiento	
	Productividad alcanzada.	
	Manejo de materia prima	
	Puntualidad y asistencia	
Subtotal	Manejo del tiempo	
TIEMPO	Tiempo de producción	
	Actitud frente al trabajo	
	Disponibilidad laboral	
Subtotal	Manejo de la información y herramientas	
PERSONALIDAD		
Subtotal		
INFORMACIÓN		
Subtotal		
TOTAL		
RESULTADO FINAL (promedio)		

Referencias

1 Inadecuado

2 Regular

3 Bueno

4 Muy bueno

5 Excelente

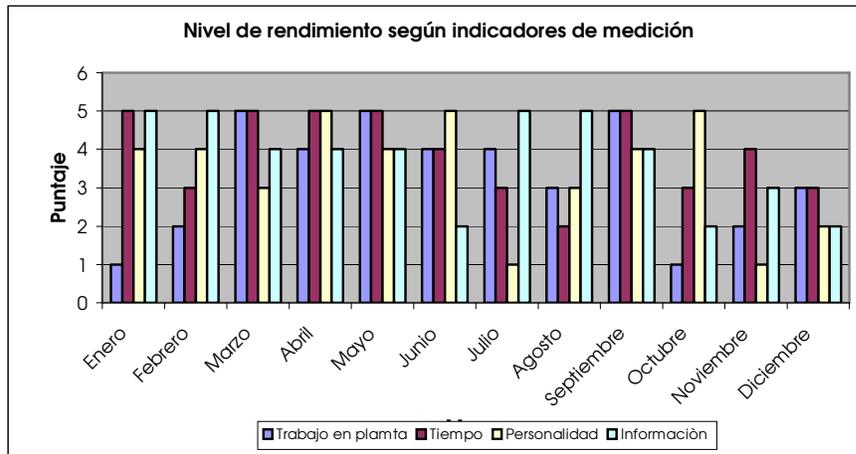
Anexo 9

Empleado: _____

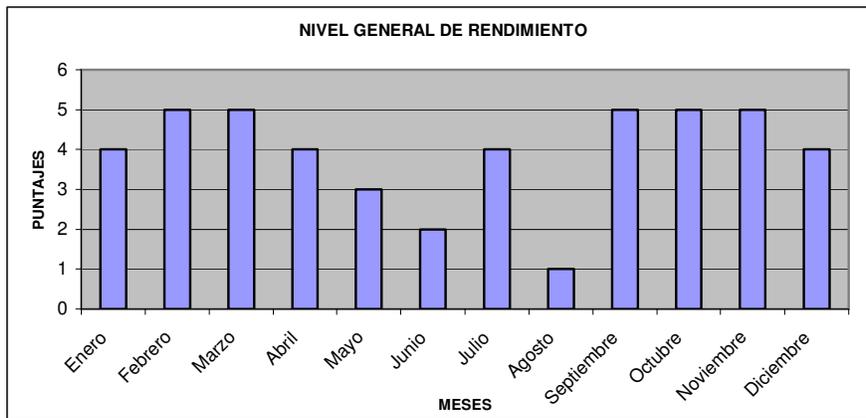
SUBTOTALES

INDICADORES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Trabajo en planta												
Tiempo												
Personalidad												
Información												

Nivel de rendimiento según indicadores de medición



Nivel general de rendimiento.



Anexo 10. Modelo de cotización.

Domicilio: Avenida Japón 940		Te 0351 -423550
Pedido de cotización de materiales	Fecha	
Pedido de materiales	Departamento solicitante	
Sres.		
Por medio del presente solicitamos a Udes tengan a bien cotizarnos el material requerido de acuerdo a las cantidades indicadas y bajo las condiciones generales establecidas.		

Artículo	Descripción	P Unitario	Precio total	Forma de pago	Observaciones
Observaciones					
Fecha de entrega				Forma de pago	
Lugar de entrega					
Vigencia del precio					
Moneda de referencia					

Anexo 11. Modelo de orden de compra

J.C.L.S.A					
Domicilio: Avenida Japón 940				Te 0351 -423550	
Pedido n				Fecha	
Articulo	Descripcion	Cantidad requerida	Precio de cotización	Observaciones	
Fecha de entrega requerida			Autorizo		
Lugar de entrega					
Transporte a cargo de					
Vigencia de precio					
Moneda de referencia					
Observaciones					

Anexo 12

MÉTODO ABC

Planilla de control según método ABC.

* Cabe aclarar que el detalle de los productos constará de códigos de identificación de cada modelo.

Como primer paso, se debe ordenar el antes mencionado listado en forma decreciente por su costo anual.

Como segundo paso, se calcula el porcentaje que representa el costo anual de cada artículo respecto del total.

Luego se agrupan los datos de la siguiente manera:

	INVENTARIO		INVERSIÓN	
GRUPOS	ARTÍCULOS	PORCENTAJE	COSTO ANUAL	VALOR DE STOCK
A				
B				
C				

TOTAL

Ficha de puntajes para cada proveedor.

FACTOR	PONDERACIÓN	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
CALIDAD			
ENTREGA			
COSTOS			
CAPACIDAD FINANCIERA Y DE PRODUCCIÓN			

TOTAL DEL PROVEEDOR

Para combinar los datos de los distintos proveedores se deberá formar la siguiente tablas:

FACTOR PROVEEDOR	PESO POND.	POSIBLE					
		A	POND.	B	POND.	C	

Totales _____

Observaciones:

Ficha de control para garantizar la calidad, tiempo de entrega y precio de materia prima.

Ejemplo:

PROVEEDOR A _____ MES : _____ INSUMO:

CALIDAD: _____ 40%

TIEMPOS DE ENTREGA: _____ 20%

PRECIO: _____ 20%

TOTAL: _____ 80%

OBSERVACIONES: CUMPLE : con margen de error de 5%

Referencias:

PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
5 (CINCO)	EXCELENTE	40%
4 (CUATRO)	MUY BUENO	30%
3 (TRES)	BUENO	20%
2 (DOS)	REGULAR	5%
1 (UNO)	MALO	5%

Calificación de las variables según importancia para la empresa:

CALIDAD: 5 (CINCO)

ENTREGA: 4 (CUATRO)

PRECIO: 4 (CUATRO)

|